

Framtidens fabrik kommer  
bara att ha två anställda,  
en man och en hund. Mannen  
är där för att mata hunden.  
Hunden är där för att hindra  
mannen från att  
röra maskinerna.

”

WARREN G. BENNIS,  
professor i företags-  
ekonomi vid University of  
Southen California

## Innehåll

Nr1|2014

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

**Ansvarig utgivare** Professor Ulla Eriksson-Zetterquist, ordförande för Föreningen Företagsekonomi i Sverige. GRI, Box 603; 40530 Göteborg. **Telefon** 031-786 10 00.  
**Adress och kontaktuppgifter** Lise-Lotte Walter, GRI, Box 603; 405 30 Göteborg. Telefon 031-786 10 00. E-post: lise-lotte.walter@gri.gu.se **Hemsida** www.fekis.se  
**Vill du prenumerera** på Organisation & samhälle var god kontakta lise-lotte.walter@gri.gu.se **Tryck** JMS Reklamgården, Vellinge **ISSN** 2001-9114 **Redaktionen** Nils Brunsson, Kristina Genell, Ola Håkansson och Tommy Jensen. **Formgivning** Mats Mjörneberg, Community Works **Upplaga** 2 000 ex. **Organisation & samhälle** är utgiven med stöd från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse samt Tore Browaldhs Stiftelse.

Citatet överst är hämtat från Timothy Ferriss bok *4 dagars arbetsvecka – konsten att leva mer och jobba mindre* från 2011.

<b>VÄLKOMMEN</b>	2
<b>FÖRETAGSEKONOMI: EN INTRODUKTION</b>	
<i>Nils Brunsson</i>	5
<b>DEN MÄTTA MÄNNISKAN</b> <i>Magnus Söderlund</i>	10
<b>VEM ÄR DU?</b> <i>Intervju med Lena Mossberg</i>	15
<b>BILINDUSTRINS METODER GER INGEN EFFEKTIV VÄLFÄRD</b>	
<i>Jan E Persson och Ulrika Westrup</i>	16
<b>VACKRA IDEAL OCH KRASSA VERKLIGHETER</b>	
<b>– OM REDOVISNING OCH VARFÖR VI TROR PÅ DEN</b>	
<i>Anna-Karin Stockenstrand</i>	20
<b>FÖRETAGSEKONOMISKA FILMER: BUDSKAP ELLER</b>	
<b>ETNOGRAFI?</b> <i>Barbara Czarniawska</i>	24
<b>ENTREPRENÖRSKAP OCH EKONOMISK TILLVÄXT</b>	
<b>– EN KRITISK GRANSKNING</b> <i>Frédéric Delmar och</i>	
<i>Karl Wennberg</i>	26
<b>GÄRNA FÖRTROENDE MEN FÖRST ETT REJÄLT ANSVAR</b>	
<i>Tomas Brytting och Ann-Sofie Westelius</i>	30
<b>FÖRETAGSEKONOMISKA BÖCKER: HERBERT SIMON</b>	
<b>OCH STRÄVAN EFTER RATIONELLA ORGANISATIONER</b>	
<i>Bengt Jacobsson</i>	36
<b>MEDIEBILDEN FORMAR FÖRESTÄLLNINGAR OM</b>	
<b>VAD SOM ÄR ANSVAR</b> <i>Maria Grafström och</i>	
<i>Karolina Windell</i>	38
<b>FÖR DÅLIGA ETISKA KUNSKAPER OCH FÄRDIGHETER</b>	
<b>I LEDNINGEN</b> <i>Tommy Jensen</i>	42
<b>REDAKTION &amp; REDAKTIONSRÅD</b>	46

Välkommen till premiärnumret  
av Organisation & samhälle:

”ATT PRESEN-  
TERA FORSK-  
NINGRESULTAT  
OCH BIDRA  
TILL SAMHÄLLS-  
DEBATTEN

**Välkommen** till premiärnumret av *Organisation & samhälle*! Vi tror att en tidskrift om just organisation och samhälle behövs och egentligen borde ha startats för länge sedan.

Vi lever i ett samhälle som är fullt av organisationer och där organisationer och deras sätt att fungera har enorm betydelse för utvecklingen av samhället i stort. Samtidigt har kunskapen om organisationer de senaste femtio åren utvecklats dramatiskt och i Sverige är den vetenskapliga disciplinen företagsekonomi inriktad på utveckla sådan kunskap – därför undertiteln: *Svensk företagsekonomisk tidskrift*.

Tidskriften är knuten till *Föreningen Företagsekonomi i Sverige* som är ämnesföreningen för svenska akademiska forskare och lärare i företagsekonomi.

Ny vetenskaplig kunskap presenteras numera ofta på ett för de flesta ganska svårbegripligt sätt i vetenskapliga artiklar eller böcker som vanligen är på engelska och som i första hand är avsedda för en publik av andra forskare. En del av det letar sig så småningom ner i läroböcker som emellertid få andra än studenter läser.

Syftet med *Organisation & samhälle* är att presentera forskningsresultat på ett sätt som är lättillgängligt för andra än experter och därmed bidra till samhällsdebatten. Vi tror att många företagsekonomiska kunskaper på ett konstruktivt sätt kan bidra till många pågående debatter och ibland också kan bli utgångspunkt för nya debatter.

I detta första nummer finns smakprov på några kunskapsområden med stor och aktuell samhällsrelevans. Vilken är bakgrunden till det moderna samhällets tendens att mäta allt med siffror? Kan välfärdens organisationer verkligen lära av hur bilindustrin organiserar? Avbildar företagets redovisning verkligheten eller utformas den mer efter vad politiker och andra vill att den ska visa? Blir det högre ekonomisk tillväxt om det finns fler entreprenörer som många politiker verkar tro?

Och i tre artiklar diskuteras den mycket aktuella men svåra frågan vilket ansvar företag har för sin påverkan på miljö och sociala förhållanden i de samhällen där de verkar. Men vi börjar detta första nummer med att kort presentera ämnet företagsekonomi.

Trevlig läsning!

*Nils Brunsson, Kristina Genell, Ola Håkansson och Tommy Jensen*

Företagsekonomi

”MER EN  
ORGANISA-  
TIONS-  
EKONOMI  
ÄN EN  
MARKNADS-  
EKONOMI



# Företagsekonomi: en introduktion<sup>1</sup>

### I korthet

Vad handlar den företagsekonomiska disciplinen om och varför har den blivit så populär bland studenter? ■

Företagsekonomi är den största disciplinen vid våra universitet och högskolor. De studenter som valt att ta sin examen i företagsekonomi är t.ex. fler än tre gånger så många som de som tar examen i nationalekonomi och statsvetenskap sammanlagt. Och den omfattande undervisningen i företagsekonomi motsvaras av en lika omfattande forskningsverksamhet.

Företagsekonomiska kunskaper är viktiga, för att inte säga nödvändiga, för att förstå det moderna samhället. Ändå verkar ämnet rätt okänt bland många som inte studerat det. På sikt kan säkert *Organisation & samhälle* råda bot på det. Men låt mig ändå börja med en kort introduktion!

Varför har just företagsekonomi blivit en så populär och stor disciplin? Namnet företagsekonomi antyder ju ett ganska begränsat intresseområde: "företags ekonomi" är förstås ett viktigt, men trots allt ganska snävt område. Skälet till företagsekonomins attraktivitet står nog att finna i att namnet inte är särskilt rättvisande: företagsekonomier studerar mycket mer än bara företags ekonomi. I stället är företagsekonomi den svenska disciplin som helhjärtat, ingående och så gott som uteslutande ägnar sig åt organisationer. Och organisationer är en helt central del av det moderna samhället.

Namnet till trots har företagsekonomer redan från ämnets tillblivelse studerat inte bara den vanligaste organisationsformen, företag, utan också andra slags organisationer som t.ex. statliga förvaltningar, kommuner och föreningar av olika slag. De har studerat nya organisationer och hur dessa uppkommer, liksom gamla och stora byråkratier och hur de överlever. Och de har inte heller behövt ta ställning till den kniviga frågan vad som egentligen ska menas med ekonomi: företagsekonomer studerar inte bara förhållanden som entydigt kan kallas ekonomiska utan också en mängd andra aspekter av organisationer. Redovisning, verksamhetsstyrning, marknadsföring

<sup>1</sup> Denna artikel bygger på ett föredrag på Kungliga Vetenskapssocieteten samt en understreckare i Svenska Dagbladet.

” *Organisationer utgör en så central och självklar del av våra liv att vi kanske inte alltid tänker på att vi lever i ett organisationssamhälle.*

och entreprenörskap är namnen på några viktiga studieområden.

Organisationer utgör en så central och självklar del av våra liv att vi kanske inte alltid tänker på att vi lever i ett organisationssamhälle. Vi konfronteras dagligen med olika slags organisationer, vare sig det är frågan om vår arbetsplats, olika affärer vi handlar i, olika föreningar vi tillhör eller kontakter vi har med olika delar av stat eller kommun. Som redan Alfred Marshall konstaterade för ungefär hundra år sedan är organisationen den sociala form som tillsammans med marknaden konstituerar det ekonomiska livet. Ekonomipristagaren Herbert Simon har hävdad att den moderna ekonomin är lättare att förstå om man inser att den är mer av en organisationsekonomi än en marknadsekonomi – betydligt mer av människors liv utspelas i organisationer än på marknader.

Att förstå organisationer är inte bara viktigt med tanke på hur många de är, utan också med tanke på hur rika och mäktiga de är. Stora organisationer som stater och stora företag har en förmåga att koncentrera resurser som mycket få individer ens kan drömma om. Och denna ojämlikhet tycks vara ganska allmänt accepterad även om den leder till att vi som individer blir kraftigt beroende av organisationer. Många vill ta del av organisationers rikedomar och många är intresserade av att påverka vad de gör.

Att försöka förstå hur det moderna samhället fungerar utan att förstå hur organisationer fungerar verkar vara ett svårt, för att inte säga heroiskt, projekt. Ändå finns det gott om sådana försök i andra samhällsvetenskapliga discipliner. Som företagsekonom undrar man förstås om inte teorierna blivit avsevärt bättre om de inkluderat organisationskunskap eller åtminstone använt begreppet organisation.

Företagsekonomin tar upp snart sagt alla frågor om organisationer – inte bara hur de fungerar internt utan också hur de samspelar med sin omgivning; inte bara vad de gör utan också hur de redovisar vad de gör. Vad är då det speciella med organisationer? Hur skiljer de sig från andra ordningar i samhället?

För att svara på det måste vi komma förbi de vanliga metaforerna om organisationer. Organisationer beskrivs ofta i vardagslag i fysiska termer: som om de var saker som kan vara större eller mindre eller som ett slags områden med gränser där det finns något som är innanför eller utanför organisationen. Ändå är en organisation inte någon sak som man kan se eller ta på. Och den är inte en plats. I rättsliga sammanhang beskrivs organisationer som ett slags individer, som ”juridiska personer” med drag som liknar dem vi brukar tillskriva enskilda människor. Men en organisation är förstås inte i någon fysisk mening en person. Organisationer är inte heller en grupp individer. Precis som samhället inte utgörs av en samling indi-

vider så består inte en organisation av sina medlemmar. Om man fotograferar en organisations medlemmar kan man ändå inte upptäcka någon organisation på bilden.

Det är mer fruktbart att förstå organisationer som en slags social ordning, något som skapar bestämda identiteter och handlingsmönster och viss förutsägbarhet. Ordning skapas på många sätt i samhället. Ett exempel är att vi fostras in i vissa, för samhället, gemensamma föreställningar och handlingsmönster, s.k. institutionella ordningar. Ett annat exempel är att ordning uppkommer genom ömsesidig anpassning: genom att vi anpassar oss till varandra i det dagliga livet t.ex. när vi går på en gata med mycket folk, handlar i en affär eller för ett samtal.

Organisation utgör i grunden en annan form för ordning. Den är en beslutad ordning – någon eller några har beslutat att just denna ordning ska råda. Sammantaget kan en organisation skapa en annan ordning – andra identiteter och andra handlingsmönster – än den som skulle rått utan organisationen. Genom att skapa en organisation är det möjligt att få folk att uppfatta sig själva och andra på ett nytt sätt och få dem att göra andra saker än vad de skulle ha gjort annars. Organisationer är kraftfulla, om än långt ifrån perfekta, instrument för att samordna människors handlingar.

Vem som har makt i samhället i allmänhet bestäms av sådant som vilka resurser olika personer eller organisationer har tillgång till, hur unika dessa resurser är och hur intresserade andra är av att få tillgång till dem. I organisationer finns det i stället en beslutad maktfördelning. Man beslutar om vem som ska ha makt och dessa beslut innebär att man försöker ändra den maktordning som finns utanför organisationen.

Beslutsfattarna i en organisation får tillgång till en rad instrument för att styra andra organisationsmedlemmar. De har rätt att ge order och sätta upp regler för vad organisationsmedlemmarna ska göra. Och de har ytterst rätt att bestämma vem som alls får vara medlem i organisationen. Organisationers rätt att övervaka vad medlemmarna gör och deras rätt att utdela sanktioner är viktiga styrinstrument; man kan t.ex. försöka finna mer eller mindre enkla mått på vad olika medlemmar eller avdelningar egentligen åstadkommer och belöna dem efter mätresultaten.

En inte oansenlig del av företagsekonomisk forskning handlar om hur beslutsfattare utnyttjar sina instrument, vilka svårigheter de möter och vilka resultat som uppnås. Det är långtifrån alltid beslutsfattare har så stor makt; ibland är det de som ska styras som styr beslutsfattarna i stället för tvärtom.

Frågan om makt i organisationer har fler dimensioner. En sådan är att maktkoncentration till några få strider mot moderna idéer om individen och hennes makt och ansvar. En



*Organisation  
utgör i*

*grunden en annan form  
för ordning. Den är  
en beslutad ordning.*

” För sin överlevnad är alla organisationer beroende av andra organisationer.

modern individ ska ha egna mål och själv kunna bestämma hur hon eller han ska nå dem. Hur kan en sådan individ arbeta i en organisation där det är ledningen som bestämmer mål och medel och där dessa kanske inte alls stämmer överens med individens mål?

Organisationer måste på något sätt hantera frågan om medlemmarnas individualitet. Ställer organisationen för starka krav på anpassning kan individerna motreaktioner bli starka; ger man medlemmarna utlopp för mycket av sin individualitet så kan organisationen försvagas och det blir svårt att få till samordnad och effektiv organisatorisk handling. Det är inte underligt att personalfrågor får allt större utrymme i moderna organisationer.

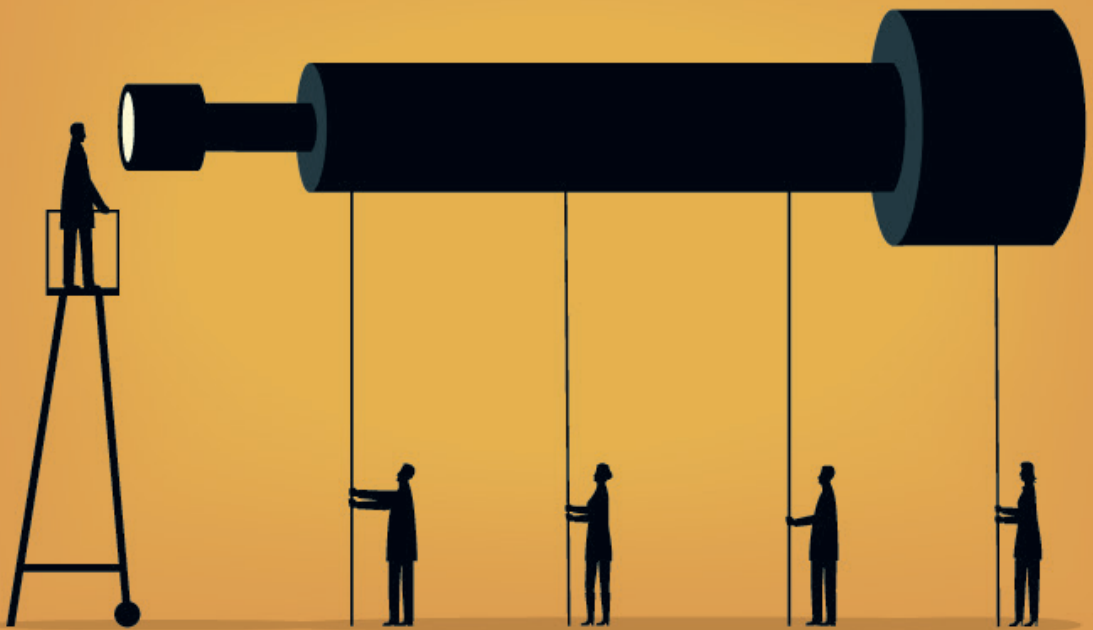
Det är heller inte underligt att det blivit populärt med s.k. ledarskap. Idén om ledarskap utgör till stor del en föreställning om att gapet mellan styrande och styrda ska minska genom att chefer förmår underlydande att dela chefernas visioner och mer frivilligt underkasta sig styrning. Staten har faktiskt ålagt svenska företagsekonomer att undervisa om ledarskap, men företagsekonomer har också på ett intressant sätt analyserat och kritiserat detta begrepp och dess popularitet.

För sin överlevnad är alla organisationer beroende av andra personer och organisationer. Studier av detta beroende utgör en stor och central del av det företagsekonomiska ämnet. De flesta organisationer måste erbjuda andra något i utbyte för att få stöd från andra, ofta i form av varor eller tjänster. Att anpassa utbudet av varor och tjänster till vad som efterfrågas av andra – eller försöka anpassa efterfrågan till utbudet – är ett fundamentalt problem för organisationer. Och organisationer varierar i flexibilitet och innovationsförmåga.

Nästan alla organisationer är också beroende av att aktivt samspela med andra organisationer. Ett tydligt exempel är tillverkande företag som spelar olika roller i ibland långa produktionskedjor där företagen köper av och säljer till varandra i komplicerade mönster. Att distribuera varor till de slutliga kunderna kräver också ett komplicerat samarbete mellan organisationer med olika roller inom distributionskedjan. Och företag, stater och kommuner är ofta starkt beroende av varandra. Det är vanligt att organisationer aktivt samordnar sin verksamhet med andra organisationers och det gäller även om de är parter på en marknad. Hur samordning sker på marknader har ofta likheter med hur samordning sker inom organisationer. Företagsekonomers studier av samordningen mellan företag liksom företags förhållande till konsumenter och myndigheter har gett upphov till nya och nyanserade bilder av hur marknader fungerar.

En fundamental svårighet för att få någon intresserad av att samspela med en organisation är att det inte utan vidare är





Företagskonomer studerar organisationer. ■

## Om författaren

**Nils Brunsson** är professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han har bland annat forskat om beslutsfattande, administrativa reformer, standardisering och meta-organisationer. För närvarande leder han ett forskningsprogram om hur marknader organiseras.

Nu senast har han varit medförfattare till boken *Beslut* som gavs ut i april i år. ■

klart vad organisationen är för något. Organisationen måste beskrivas och förses med syften och egenskaper som tilltalar andra. De som vill göra affärer med eller ta anställning i en organisation är intresserade av vilka resurser organisationen äger och kan använda för betalningar. De är dessutom intresserade av vilka resurser organisationen kommer att disponera i framtiden och om det finns någon chans att organisationen överlever på sikt. Att utforma en redovisning som ger ett rimligt svar på frågan om hur framgångsrik organisationen är eller vilken förmögenhet den besitter är en viktig men svår uppgift, men en uppgift som traditionellt sysselsatt många företagskonomer.

Vad som räknas som en framgångsrik organisation har blivit en alltmer komplicerad fråga. Nutida organisationer ska uppfylla många krav. Exempelvis kräver många att företag inte bara ska gå med vinst. De ska också erbjuda goda anställningsvillkor, de ska bidra till en god yttre miljö, sysselsättning och framsteg i allmänhet. Ett för tillfället populärt samlingsnamn för allt detta på företagens område är "socialt ansvar". Det är inte lätt att i praktiken och samtidigt uppfylla så många, ofta motstridande krav. Som flera av artiklarna i detta nummer visar är det en aktuell forskningsuppgift att fråga vad grogrunden är till sådana krav och hur organisationer hanterar dem.

I denna korta introduktion har jag förstås varken kunnat gå på djupet i någon fråga eller kunnat täcka alla viktiga frågor om organisationer och organisationsområdet som företagskonomiska forskare ägnar sig åt. Min förhoppning är att dessa brister ska framstå allt klarare vid läsningen av framtida nummer av *Organisation & samhälle!* ■

# Magnus Söderlund



## Den mäta människan

### I korthet

Nuförtiden mäts nästan allt, från människors intelligens till deras politiska preferenser eller trivsel. Men att sådana mätningar ska betraktas som just mätningar är inte självklart. ■

Många forskare drömmer om att lansera bidrag som får stor betydelse för den verksamhet som andra forskare bedriver. De som lyckas med detta brukar kallas för eminenta forskare, och i det fallet är begreppet eminens reserverat just för i vilken utsträckning ett bidrag verkligen påverkar andra forskare (och samhället i stort). Extra fint, för det egna egot, är det förstås om ett bidrag för evigt kopplas ihop med ens namn, som exempelvis Darwins utvecklingslära, Newtons rörelselagar och Einsteins relativitetsteori.

Men den som vill få sitt namn bevarat på det sättet bör kanske akta sig för att vara alltför eminent. För om bidraget blir så naturligt att det betraktas som allmångods, finns det risk att kopplingen till en viss individ bortfaller. Inom samhällsvetenskaperna finns det inte så många exempel på forskare som kännetecknas av en sådan hög grad av eminens. Men ett exempel finns i alla fall – och det aktuella bidraget publicerades i tidskriften *Science* den 7 juni 1946 av Harvardpsykologen Stanley Smith Stevens (1906–1973).

Låter hans namn inte bekant? De flesta har förmodligen aldrig hört talas om Stevens. Samtidigt är det svårt att komma på något annat enskilt bidrag under hela 1900-talet som har fått samma genomslag inom samhällsvetenskaperna och som därmed också präglar vad vi vet, eller tror oss veta, om oss själva i termer av ämnesområden som till exempel psykologi, sociologi och företagsekonomi. Stevens bidrag kastar även sin skugga över vardagen inom dessa områden, i så måtto att det är ursprunget till en ständigt pågående diskussion om i vilken utsträckning det är bra eller dåligt med så kallade kvantitativa och kvalitativa metoder i forskning om människor.

Stevens bidrag är också förutsättningen för ett enormt antal mätningar som utförs med praktiska syften: de mångmiljonbranscher som sysslar med kommersiella mätningar av sådant som personlighet, intelligens, preferenser för politiska

”mätning i  
vidaste  
mening definieras som  
att sätta siffror på saker  
eller händelser i enlig-  
het med regler

partier, de anställdas trivsel på arbetsplatsen, reklameffekter och kundnöjdhet skulle antagligen inte ha funnits utan Stevens. Inte heller skulle det ha varit naturligt att mäta folks inställning till sådant som reklamavbrott på TV, att motionera, att handla ekologiska varor och att agera klimatsmart om inte Stevens hade banat väg för detta. Även mätningar där studenter och elever ska utvärdera lärare och utbildningsinstitutioner – något som i en del fall också ligger till grund för rankinglistor med utbildningar och högskolor – blir legitima just som mätningar tack vare Stevens. Dessutom svävar Stevens ande över många offentliga debatter. Ofta är det ju någon form av mätning som ligger till grund för allehanda debattinlägg. Några exempel på frågor som har debatterats med mätningar som grund är svenskars invandrarfientlighet, könskvotering till bolagsstyrelser samt väljarnas förtroende för det ena eller det andra partiet eller partiledaren.

Vad var det då som Stevens lanserade? Han lanserade en alternativ definition av vad som avses med mätning, nämligen att mätning är ett förfarande där man fördelar siffror till ett objekt enligt regler ("...measurement, in the broadest sense, is defined as the assignment of numerals to objects or events according to rules", skrev Stevens). Definitionen kan låta oskyldig och odramatisk, och den täcker in vad man alltid sysslat med när man traditionellt mätt egenskaper som längd, vikt och tid. Men den öppnade samtidigt dörren för mätningar av allehanda slag som tidigare hade varit helt otänkbara – framförallt för mätningar av andra egenskaper hos människor än de som avser fysikaliska storheter.

För att förstå det revolutionerande med Stevens bidrag måste man backa tillbaka i tiden. Ända sedan Euklides dagar hade man arbetat med en definition av mätning som innebär att man fastställer omfattningen av en viss egenskap hos ett objekt, till exempel ett bords längd, genom att jämföra bordets längd med en given enhet för längd. Det är just denna jämförelse som till exempel Sokrates betonar när han definierar mätkonsten som att jämföra inbördes förhållanden i termer av överskott, underskott och likhet. Om vi tänker oss att meter är en enhet för längd blir en mätning av längd så bekväm, att vi inte ens behöver tänka på vad vi gör: vi tar bara ett måttband som baseras på meter som enhet för längd och läser av bordets längd i förhållande till måttbandet. Samma bekvämlighet finns när vi ska mäta hur mycket något väger eller hur snabbt någon springer, för här finns det färdiga enheter i form av kilo och sekunder samt mätinstrument som bygger på dessa enheter. Dagens bekvämlighet bygger dock på att det finns generella standards för sådana enheter, och vi vet att det tog lång tid för dem att bli accepterade. Men i slutet av 1800-talet hade stora delar av världen lyckats enas om ett antal gemensamma

” om man inte  
kan mäta  
något så finns det inte

enheter (ett uttryck för detta är att riksdagen fattade beslut år 1875 om införandet av metersystemet i Sverige). Man kan dock notera att det än idag inte råder total konsensus; USA, Burma och Liberia har valt att stå utanför metersystemet.

Under slutet av 1800-talet började det i alla händelser stå klart att naturvetenskaperna hade varit synnerligen framgångsrika. Många bedömare menade att det var resultatet av att man utvecklade teorier som kunde prövas mot verkligheten i form av mätbara data. Ett berömt uttalande av Lord Kelvin illustrerar tidsandan; Kelvin menade att kunskap om det som inte kan mätas, och därmed inte heller kan uttryckas i talform, endast är begränsad kunskap som inte kan betraktas som vetenskaplig. Sedermera kom detta att komprimeras i form av allehanda variationer på temat "if you cannot measure it, it does not exist". Inom samhällsvetenskaperna influerades flera tidiga pionjärer inom psykologi och sociologi, som James McKeen Cattell och Edward Thorndike, av detta synsätt – och de menade att man måste börja syssla med mätningar även inom sådana discipliner.

Det finns dock en icke obetydlig restriktion för mätningar i den traditionella, euklidiska meningen. Restriktionen innebär att mätningar endast är meningsfulla när man sysslar med egenskaper som är additiva, i den meningen att vi kan addera olika omfattningar av sådana egenskaper och få en meningsfull summa. Vi kan till exempel addera antalet meter mellan Göteborg, Stockholm och Uppsala, och mellan Uppsala och Gävle, och dessa summor säger oss något meningsfullt. Tråkigt nog för samhällsvetare – med ambitionen att studera människor – finns det emellertid endast några få så kallade fundamentala egenskaper av just den additiva typen, till exempel längd, massa och tid. I och för sig kan det vara intressant att mäta sådana egenskaper hos människor och mänskliga aktiviteter, men vår kunskap om mänskligt beteende, och dess orsaker och konsekvenser, skulle bli ytterligt begränsad om man endast sysslade med dessa fundamentala egenskaper.

Det restriktiva i att enbart syssla med sådana egenskaper började stå klart under 1900-talets början, då man började bygga teorier om intelligens, personlighet och attityder. Sådana teorier fick snabbt genomslag, bland annat därför att undersökare försiktigt hade börjat kvantifiera sina data, vilket gjorde att de på ett bekvämt sätt kunde få en överblick av stora datamaterial. En sådan kvantifiering var dessutom frestande i samband med att det utvecklades statistiska metoder av typen korrelationsanalys och medelvärdestester som hjälpte undersökaren att suga ut information ur datamaterial. Ett exempel på kvantifiering av andra mänskliga än rent fysikaliska egenskaper är den så kallade Likertskalan för attityder som Rensis Likert (1903–1981) utvecklade i början av 1930-talet. Här var



### Stanley Smith Stevens

När en forskare skapar nyheter som huvuddelen av kollegerna behöver förhålla sig till, måste väl det vara ett uttryck för en genomtänkt strategi om att slå världen med häpnad? Kanske är det inte alltid så. När Stevens reflekterade över sitt liv strax innan

det tog slut konstaterade han att det inte funnits någon speciell plan, inget särskilt syfte och inte heller någon strategi för hans karriär. Han menade att det handlade om en "a series of accidents". Och han menade att detta inte endast gällde för honom: "Any man's life builds on a succession of accidents". ■

det meningen att respondenter i undersökningar skulle välja i vilken utsträckning de höll med eller inte höll med om fem olika påståenden. Likert tilldelade sedan svaren värden efter en femgradig skala enligt principen 1 = håller inte alls med och 5 = håller med helt och hållet, vilket gav Likert ett mått på styrkan i attityder.

En sådan kvantifiering av undersökningssvar var dock ett förfarande som hamnade i konflikt med det ortodoxa sättet att utföra mätningar, för så gott som inga av de nya spännande, mänskliga egenskaperna var kvantitativa i bemärkelsen att de var additiva – och inte heller fanns det några standardiserade enheter för dem som motsvaras av meter, kilo och sekunder. Följaktligen fanns det många kritiker som menade att samhällsvetarna borde upphöra med den godtyckliga besiffring som enligt deras uppfattning var "pseudomatematik".

Det var i anslutning till den debatten som Stevens inträdde på scenen med sitt bidrag i *Science* i juni 1946. Han hävdade, som sagt, att mätning avser ett förfarande där man fördelar siffror till ett objekt enligt regler, och det snillrika var att han tillhandahöll ett antal regler som medförde att undersökare kunde känna sig fria att besiffrar i princip vad som helst utöver traditionella, fysikaliska egenskaper. Stevens sammanfattade sina regler i form av fyra skaltyper, nämligen nominalskalan, ordinalskalan, intervallskalan och kvotskalan. Utgångspunkten var att tal i en talserie kan förhålla sig till varandra på olika sätt, och var och en av skaltyperna baserades på olika sådana förhållanden.

Nominalskalan, till exempel, som är den mest primitiva skalan, tar fasta på att siffror kan användas för att uttrycka identiteten hos olika objekt. Vi känner igen detta sätt när vi använder siffror för att med hjälp av tröjnummer skilja målvakten (1) från centern (9) i fotbollslaget och för att skilja den ena busslinjen från den andra. En sådan fördelning av siffror var dock enligt Stevens även att betrakta som en bland flera former för att bedriva mätning. Till detta lanserade Stevens också en uppsättning rekommendationer om vad undersökaren var tillåten att göra med mätresultaten – till exempel att låta bli att addera nominalskaledata (att säga att  $1 + 9 = 10$  när det gäller fotbollsspelares tröjnummer är ju inte särskilt meningsfullt).

## Om författaren

**Magnus Söderlund** är professor i företagsekonomi, särskilt marknadsföring, och chef för Centrum för Konsumentmarknadsföring vid Handelshögskolan i Stockholm.

Magnus forskning handlar om konsumenters reaktioner på allehanda sorters marknadsföring, och hans senaste bok är *Kundmötet* som utsågs till Årets marknadsföringsbok 2012.

Den forskning som han och hans kolleger bedriver skulle förmodligen vara omöjlig om inte S.S. Stevens hade liberaliserat synen på mätningar. ■

Dessa tre inslag – den nya definitionen av mätning, de fyra skalorna, och rekommendationer för vad man får göra med resultaten – kom nästan omedelbart att införlivas i gängse praxis inom en mängd forskningsdiscipliner, och så gott som alla metodböcker idag upprepar ordagrant vad Stevens hade att säga (i normalfallet dock utan att nämna att Stevens är upphovsmannen).

Konsekvensen av Stevens liberala sätt att betrakta mätning, som reducerade mätningar av fundamentala egenskaper till ett specialfall, blev att forskare inom en mängd områden fick legitimitet att besifra allehanda mänskliga egenskaper. Många forskare sög girigt i sig detta – när mätning är en förutsättning för vetenskaplighet, och när samhället i ökande utsträckning ger stöd till forskning och använder dess resultat, finns det många fördelar att hämta för den som mäter saker snarare än att ”bara” observera dem.

En annan intressant konsekvens av Stevens bidrag är att snart sagt alla tänkbara mänskliga egenskaper har blivit föremål för konstruktion av mått och blivit föremål för mätningar. Är det möjligen på det sättet, att du är intresserad av att mäta hur mycket folk njuter av att titta på skräckfilmer? I så fall finns det ett färdigt mått som du kan använda. Eller vill du mäta hur sexuellt upphetsade folk blir av att läsa erotisk litteratur? Även ett sådant mått finns. Och om du vill mäta om ett leende hos en butiksmedarbetare uppfattas som äkta eller falskt finns det ett mått även för detta. Kanske vill du mäta folks syn på sina egna kroppar? Det kan du göra genom att be dem att kryssa för vilken av nio tecknade kroppar som de anser är mest lik den egna kroppen. Sedan besiffrar du kryssen från 1 till 9 – och därmed har du översatt dina respondenters kroppssyn till tal som du kan använda för allehanda jämförelser och analyser.

En del kritiker har hävdats att den besiffring av mänskliga egenskaper som kännetecknar flera samhällsvetenskaper resulterar i en alldeles för fyrkantig bild av människan. Samtidigt är variationen stor när det gäller hur undersökare genomför sina mätningar; olika undersökare väljer att mäta samma eller snarlika egenskaper på många olika sätt. Vi är med andra ord mycket långt från standardiserade enheter som kilo och sekunder när det handlar om mänskliga egenskaper. Och en sådan variation är en direkt konsekvens av Stevens liberala mättningsdefinition och regler.

Stevens själv välkomnade inte alls en hämningslös besiffring och framförallt inte en lättsinnig användning av de siffror som blev resultatet av en mätning. Men så blev ändå fallet inom många forskningsområden där människor är i fokus. Kanske är Stevens därmed inte alltför ledsen för att hans bidrag på mätområdet sällan kopplas till honom själv som person och till hans namn. ■



## korta – 3 långa:

**Lena:** Jag är professor i företags ekonomi, särskilt marknadsföring på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och gästprofessor på Handelshögskolan i Bodø, Universitetet i Nordland i Norge. Min forskning är inriktad på konsumentens upplevelser och appliceras på hotell, restaurang och turism.

**O&S:** Vad arbetar du med just nu?

**Lena:** Framför allt handleder jag många doktorander, både här i Göteborg och i Norge. Dessutom handleder jag doktorander vid universitetet i Dar es Salaam i Tanzania där jag är involverad i ett SIDA-projekt tillsammans med min kollega Tommy Andersson. Jag arbetar också med ett urbant utvecklingsprojekt i Kenya (Kisumu vid Victoriasjön). Projektets fokus ligger på marknadsplatser och ekoturism och det är ett samarbete mellan Handelshögskolan i Göteborg, Chalmers och två kenyanska universitet.

**O&S:** Berätta något spännande som vi inte vet om dig!

**Lena:** Jag har precis köpt ett pensionat tillsammans med en kock som har en gedigen praktisk erfarenhet av att driva restaurang. Här får jag en testarena för att förena teori och praktik. Det skall bli fantastiskt roligt eftersom jag har många idéer som jag vill testa tillsammans med kollegor och studenter. ■

*Intervju med Lena Mossberg*

## Vem är du?

### 1. Vad tycker du att företagsekonomins roll i samhället borde vara?

Att vara synlig och ta ett större utrymme. Det är mest nationalekonomer och ingenjörer som syns i den ekonomiska och politiska debatten. Ibland känns det som att vi spelar i B-laget och har svårt att få plats i A-laget.

### 2. Vilken är den viktigaste frågan för svensk företagsekonomi just nu?

Jag tycker det är för mycket fokus på de traditionella näringarna. Varför inte mer om kultur och turism? Det finns mängder av intressanta aspekter att belysa som är relaterade till olika företagsekonomiska områden. Vid Handelshögskolan i Göteborg bedriver vi intressant forskning inom t.ex. upplevelse-redovisning, hållbarhetsmätningar av evenemang, datorspel och hur konsumenter värderar besök vid kulturinstitutioner.

### 3. Varför?

Min uppfattning är att det är svårare att få anslag från forskningsfonder om man inte ägnar sig åt mer traditionella näringar som industri, jordbruk eller fiske. Det verkar vara finare att forska om dessa näringar. Jag fick kommentarer på en ansökan om samverkan inom turism som gick ut på att näringen inte var tillräckligt mogen ännu. Hur länge skall vi vänta? På många platser är turismen den näring som sysselsätter flest personer och det sker många innovationer inom denna sektor. ■



Jan E Persson  
Ulrika Westrup



## Bilindustrins metoder ger ingen effektiv välfärd

### I korthet

I välfärdssektorns organisationer lämpar sig inte metoder hämtade från bilindustrin.

Medier, offentliga utredningar och forskare har uppmärksammat effektivitetsproblem inom välfärdssektorn. Den vanligaste förklaringen till problemen är att organisationer inte tillräckligt väl samordnar sina insatser. Man hänvisar till den ”stuprörsliknande” struktur med professionellt och ekonomiskt avgränsade organisationer som växt fram inom sektorn (Hjern 2007, Persson & Westrup 2014).

I en sådan struktur är det svårt, kanske till och med omöjligt, att samordna resurser och insatser för en gemensam målgrupp, såsom utsatta barn och ungdomar, äldre med omsorgsbehov eller människor med behov av sjukvård. Låt oss ge ett exempel. Det handlar om Sara 14 år.

Sara har haft en längre kontakt med barn- och ungdomspsykiatrien på grund av sin psykiska ohälsa, vilken innefattar ett diagnostiserat neuropsykiatriskt funktionshinder, posttraumatisk stress samt flera fobier. Hon har också varit föremål för särskilda insatser i skolan på grund av ett utagerande beteende som lett till upprepade konflikter med vuxna och andra elever på skolan. Det förekommer ständiga konflikter i hemmiljön mellan Sara och hennes föräldrar. Hon har tidigare varit institutionsplacerad av socialtjänsten och också varit placerad i slutenvård inom barn- och ungdomspsykiatrien.

Runt barn och ungdomar som Sara finns ofta personal från flera organisationer. Samtidigt arbetar personalen i en struktur där var och en arbetar med ”sitt”. Den bristande samordningen blir många gånger synlig i form av dubbelarbete eller inga åtgärder alls, reaktiva insatser och i slutändan onödigt lidande för människor i behov av hjälp. Effektiviteten är med andra ord inte så hög som den skulle eller borde kunna vara.

För att lösa den här typen av problem har det under senare år blivit vanligt att metoder hämtas från tillverkningsindustrin. Inte sällan lanseras metoderna som något av ”hallelujamodeller”. Idéer som Lean production, eller Lean management, har utan större motstånd tagit sig in i välfärdens organi-



” *Arbetet med människor har en betydligt mer komplex struktur än de verksamheter som Lean bygger på.*

sationer. De senaste årens explosion av böcker, artiklar och praktiska handledningar som försöker övertyga om Lean-metodens förtjänster och nödvändighet är ett tydligt tecken. Organisationer är vertikala, processer är horisontella, heter det. Och det är i horisontella processer över organisatoriska gränser som värden skapas för och med förskolebarn, elever, omsorgstagare, klienter, patienter med flera. Att bli mer effektiv är därmed att bli mer horisontell!

Lean har sitt ursprung inom bilindustrin (Toyotas produktionssystem) och har efterhand kommit att tillämpas också inom andra industriföretag. Den grundläggande principen utgörs av en linjär processlogik: en vara skapas genom en serie eller ett flöde av aktiviteter; processen har en given utgångspunkt (råmaterial) och ett givet resultat (en färdig produkt); det finns en tydlig början och ett tydligt slut för processen. Aktiviteterna är således förutbestämda, repetitiva, sekventiella och standardiserade.

Vår uppfattning är att Lean har en potential att förbättra effektiviteten också i välfärdsorganisationer. Men detta gäller enbart för de arbetsprocesser där aktiviteterna är förutbestämda, repetitiva, sekventiella och standardiserade, till exempel lönerutiner, remisshantering, delgivning av undersöknings- och utredningssvar samt kösystem. Denna typ av processer följer en linjär processlogik och förutsätter inte individens (förskolebarnets, elevens, omsorgstagarens, klientens, patientens) direkta medverkan. Däremot är det, minst sagt, tveksamt om en metod som utvecklats för bilindustrin verkligen förmår att fånga och beskriva det som pågår i arbetet med människor.

Arbetet med människor har en betydligt mer komplex struktur än de verksamheter som Lean bygger på. Det har också, inte helt förvånande, visat sig att framgången för metoden låtit vänta på sig inom välfärdssektorn. Större delen av det omfattande arbete med att använda en linjär processlogik för att säkra kvaliteten inom skolan har inte gett några nämnvärda framgångar. Inte heller har användande av Lean i sjukvårdens effektiviseringsarbete gett några märkbara resultat i vårdarbetet. En anhörig till en cancersjuk man uttrycker sig så här i en debattartikel i *Dagens Samhälle* (2013, nr 24) om hur det i stället borde vara:

Nu har vi nämligen lämnat vår teknokratiska syn på dig som en komponent i en rätlinjig process och förstått att du är en människa med ett mer oförutsägbart förlopp som kommer att snurra runt oss länge än. Därför har vi organiserat oss kring ordet omhändertagande i stället.

Skälen till Leans misslyckande inom välfärdsektorn har att göra med verksamhetens särart. Inom industrin betyder tillverkning av en efterfrågad vara eller tjänst till lägsta möjliga

## Om författarna

**Jan E Persson** är ekonomie doktor i företagsekonomi från Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och universitetslektor vid institutionen för service management och tjänstvetenskap. Han har vid sidan av sin forskning om tjänsteverksamheter under många år arbetat med kompetens- och verksamhetsutveckling inom såväl näringsliv som offentlig sektor. ■

**Ulrika Westrup** är ekonomie doktor och lektor i företagsekonomi på Institutionen för service management och tjänstvetenskap vid Campus Helsingborg, Lunds universitet. Hon har tidigare arbetat som revisor med inriktning mot ekonomi- och verksamhetsstyrning i offentliga organisationer. Hennes forskningsområden är tjänsteverksamheter, ledarskap och verksamhetsstyrning. ■

kostnad ekonomisk framgång. Själva poängen med Lean är att åstadkomma detta. Metoden utgår från att effektivitet endast är ett förhållande mellan mål och medel, där målet (den färdiga varan eller tjänsten) är givet. Att vara effektiv är att förbruka minsta möjliga medel för att nå detta mål. Att exempelvis mäta genomloppstider vid förädling av produkter och att ständigt försöka korta ledtider är därför ett ändamålsenligt, och vanligt, sätt att öka effektiviteten inom industrin. Problemen uppstår när detta självklara och oproblematiska synsätt överförs till arbetet med hjälpbehövande människor.

Arbete med människor är inte samma sak som att producera varor. Arbetet med människor levererar inte resultat i form av en vara eller tjänst utan hjälper människor att förändra och utveckla sig själva och sina livsvillkor (Hasenfeld 2010). Förskolebarnet, eleven, omsorgstagaren, klienten eller patienten deltar på ett eller annat sätt i arbetsprocessen; individen är i processen. När det är en människa som är i processen har vi att göra med en individ med egen vilja och ansvar. Individen kan inte ges en underordnad roll utan har en avgörande inverkan på arbetets innehåll, form och resultat.

Kärnan till framgång finns i de möten som sker mellan individ och personal: måltidsstunden på förskolan, lektionen i skolan, aktiviteten på fritidsgården, samtalet med socialsekreteraren eller när läkaren gör en undersökning och så vidare. Sådana möten är inte innehållsmässigt förutsägbara. Det är först efter ett eller flera samtal med en elev eller klient som bilden av individens livssituation kan klarna, och det är först då personalen vet var individen befinner sig. Detta gör att arbetet är beroende av hur den mänskliga relationen fungerar. Exempelvis avgörs framgången med en skolelev med "behov av särskilt stöd" framför allt av hur interaktionen mellan skolelev och personal formas under arbetets gång.

Arbetsprocessens förlopp är i och med det svår att förutse, och att från början känna till vad som blir resultatet är i princip omöjligt. Med andra ord, det ligger i verksamhetens natur att arbetets form och resultat är individ- och situationsberoende. Och det är därmed avgörande för effektiviteten att urvalet, kombinationen och ordningsföljden av insatser bestäms under medverkan av individen själv; det finns inga standardlösningar.

När man vill effektivisera arbetet med människor utifrån Leanmetodens antagande om effektivitet är risken stor att genomloppstider och ledtider också hamnar i centrum. Det som kommer i fokus är helt enkelt tiden. Att människor kommer i ordning så snabbt som möjligt blir viktigt utifrån mottot att "är vi sparsamma med tiden så är också resursutnyttjandet effektivt" (jfr Eriksen 1998, Gustafsson 1994). Även om detta kanske inte är avsikten så är det en konsekvens när välfärdens

organisationer tillämpar Lean. Metodens antaganden om effektivitet följer så att säga med på köpet. Dock vet vi att förändringsarbete med människor tar tid om det ska resultera i något hållbart och bli bestående. I själva verket är det lätt att hitta exempel på konsekvenser av den industriella synen på effektivitet som de flesta människor intuitivt skulle uppleva som absurda, till exempel att skolpsykologer eller socialsekreterare snabbt ska avsluta sina ärenden eller att de hjälpsökande snabbt ska komma ur sin behandling i krisartade livssituationer.

I förskolan skulle personalen leka fortare med barnen för att vara effektiva, läraren borde gå igenom de fyra räknesätten snabbare, skolpsykologen borde prata fortare med eleven och så vidare. Effektivitet tycks alltså inte alldeles självklart handla om hastighet, åtminstone inte när människor arbetar med människor. Att var och en springer fortare är knappast lösningen.

Slutsatsen är att arbete med människor inte lämpar sig för metoder hämtade från helt andra verksamheter. Beskrivningar av arbetsprocesser i välfärdssektorns organisationer kräver i stället kunskap som är starkt kopplad till det konkreta arbete som pågår. Med detta sagt vill vi ändå hävda att det behövs metoder för samordning mellan och inom våra välfärdsorganisationer. Skälet är enkelt: vi behöver ”få mer värde för pengarna”. Men sådana metoder måste utvecklas av organisationerna själva.

Samordning för ökad effektivitet innebär att koordinera insatser för hjälpbehövande individer mellan organisationer och professioner. Detta kräver ett chefskap som förmår att leda, organisera och styra professionella relationer över organisatoriska gränser (Persson & Westrup 2014). Ett sådant horisontellt eller gränsöverskridande chefskap är, menar vi, en förutsättning för ökad effektivitet och, i första hand, ett ansvar för högsta ledningen inom våra välfärdsorganisationer. ■

---

## Referenser

- Dagens Samhälle** (2013), Vem i vårdapparaten tar ansvar för min mans cancer? Nr 24. [www.dagenssamhalle.se](http://www.dagenssamhalle.se).
- Eriksen, E.O.** (1998), Kommunikativt ledarskap: Om styrning av offentliga institutioner. Göteborg: Daidalos.
- Gustafsson, C.** (1994), Produktion av allvar: Om det ekonomiska förnuftets metafysik. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Hasenfeld, Y.** (2010), The attributes of human service organizations. I Y. Hasenfeld (red.), Human services as complex organizations (s. 9–32). (2 uppl.) Los Angeles: Sage.
- Hjern, B.** (2007), Samverkan inneord eller utmaning för den svenska modellen. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson (red.), Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer (s. 33–59). Lund: Studentlitteratur.
- Persson, J. E. & Westrup, U.** (2014). Gränsöverskridande chefskap. Arbete över organisatoriska gränser I människonära tjänsteverksamheter. Lund: Studentlitteratur.



## Vackra ideal och krassa verkligheter – om redovisning och varför vi tror på den

### I korthet

Vad händer om bankernas ekonomi blir alltför dålig? Under den senaste finanskrisen blev lösningen att ändra reglerna för hur bankerna kan redovisa sin ekonomiska ställning. ■

En evig fråga i alla vetenskaper är om det går att avbilda verkligheten, och vad en sann avbildning av verkligheten i så fall skulle vara. Frågan om att avbilda verkligheten är ständigt aktuell när det gäller organisationers redovisning; det vill säga deras sätt att bokföra, summera, klassificera, tolka och kommunicera ekonomisk information. Redovisningen bygger på antagandet att den avbildar en bakomliggande ekonomisk verklighet: de så kallade finansiella rapporterna antas kunna visa om ett företag under en viss period har gått med vinst eller med förlust, något som i relation till ett satsat kapital visar hur lönsamt företaget är.

Lönsamheten jämförs sedan med de krav och förväntningar som ägarna ställer. Om inte redovisningen visar en bild som uppfyller omvärldens förväntningar drar sig de som på olika sätt investerat i företaget successivt ur. I värsta fall kan redovisningen visa på så allvarliga brister i hur företaget bedrivs, eller på så stora förluster, att företagets existens hotas. Sådana exempel finns det flera av, inte minst i samband med finansiella kriser, nu senast den finansiella krisen 2008.

Eftersom redovisningen avgör företags existens så är den också fundamental för hela samhällsekonomin. Det finns därför en stor mängd regler som ska garantera att företag redovisar på ett enhetligt och genomskådligt sätt. På senare år har regelsättarna allt tydligare förespråkade att redovisningen ska utformas så att den ger en så sann bild av organisationers ekonomiska verklighet som möjligt.

Den internationella regelsättaren International Accounting Standards Board (IASB) betonade nyligen vikten av att företags redovisning bör utgöra ett ”korrekt återgivande” av ekonomiska händelser, med vilket man menar att den ska vara fullständig, neutral och fri från fel.

” Eftersom redovisningen avgör företags existens så är den också fundamental för hela samhälls ekonomin.

Redovisningen dominerades under lång tid, inte minst i Sverige, av en annan princip, den så kallade försiktighetsprincipen. Den gick ut på att hellre underskatta än överskatta värdet på tillgångar och hellre överskatta än underskatta värdet på skulder. Principen fungerade som ett skydd för företagets borgenärer, eftersom de med denna princip kunde vara någorlunda säkra på att företaget inte gav en överdrivet positiv bild av sin ekonomiska ställning.

Samtidigt innebar principen att de värden som angavs i redovisningen alltid i någon mening var felaktiga. Hellre, menade då kritikerna, borde man så långt som möjligt se till att de värden som redovisades avspeglade någonting sant och verkligt: ”det är bättre att ha nästan rätt än exakt fel”. En övergång till mer ”verkliga värden” ansågs kunna ge mer aktuell information vilket skulle ligga i aktieägarnas intresse. Själva begreppet verkligt värde är i sig självt ett talande bevis på det alltmer dominerande synsättet i den här utvecklingen.

Den starka önskan om att skapa en redovisning som så långt som möjligt kan utgöra ett korrekt återgivande av den ekonomiska verkligheten är förståelig. I artikeln *Financial Accounting: In Communicating Reality, We Construct Reality* från 1988 diskuterar den australiensiska redovisningsforskaren Ruth Hines vårt behov av att få just en korrekt bild av verkligheten; en bild vi anser att vi är berättigade till och behöver för att veta vad vi ska göra.

Något som vittnar om detta är den situation där ett företags redovisning ser bra ut och företaget sedan kort därefter går omkull – då vet kritiken inga gränser. De flesta tycker det är oacceptabelt och många börjar tvivla även på andra organisationer. De frågar sig ”varför fick vi inte resten av bilden; eller en annan bild?” (s. 253), och konstaterar att det måste vara någonting fel på redovisningen som uppenbarligen inte speglade verkligheten och därför inte gav just den information som i efterhand framstod som så självklar.

Som exempel kan vi gå tillbaka till den finansiella krisen i början av 90-talet som gav upphov till en debatt om redovisning av kreditförluster i banker. Tidigare hade redovisningsregler föreskrivit att bankerna skulle värdera sina lånefordringar utifrån en så kallad individuell prövning. Detta innebar att potentiella kreditförluster i huvudsak beaktades om de gick att härleda till en individuell låntagare.

Efter krisen växte kritiken mot detta sätt att redovisa, och man menade att det behövdes nya redovisningsmetoder som på ett bättre sätt kunde möjliggöra för banker att fånga upp den allmänna ekonomiska utvecklingen och de underliggande tendenserna i hur kreditkvaliteten utvecklades. Detta skulle exempelvis kunna göras genom avancerade riskklassificeringssystem som med hjälp av olika parametrar räknade ut

---

*Ruth D. Hines, redovisningsforskare*

Ruth D. Hines är en australiensisk redovisningsforskare som var med och drev den kritiska rörelsen inom redovisningsforskningen på 1980-talet.

Hon lämnade akademien efter ett antal år för att skriva poesi och barnböcker. Hon har bland annat skrivit dikten "Net profit is a God".

statistiska förväntade förluster på olika grupper av krediter. Kort efter millennieskiftet kompletterade Finansinspektionen redovisningsreglerna i enlighet med kritiken.

I samband med finanskrisen 2008 hamnade redovisningen åter i fokus, inte minst i den finansiella sektorn. Återigen ansågs inte redovisningen ge en tillfredsställande bild av verkligheten. Men nu var inte problemet att den inte avspeglade verkligheten. I stället hotade redovisningen ge en så negativ bild av framförallt bankers ekonomiska ställning att ett stort antal av dessa skulle få svårt att överleva. Närmare bestämt skulle principen att redovisa vissa finansiella tillgångar till verkligt värde innebära enorma förluster för många finansiella företag när marknaderna plötsligt slutade fungera. Det i sin tur skulle kunna få oöverskådliga konsekvenser för hela samhället.

I denna situation ingrep EU och utövade så pass starka påtryckningar på IASB att de med mycket kort varsel tvingades ändra redovisningsreglerna och tillåta en omkategorisering, det vill säga en slags omflyttning, av vissa av de verkligt värderedovisade finansiella instrumenten. Omflyttningen möjliggjorde alltså för banker att flytta finansiella tillgångar från kategorier där de värderades till verkligt värde, till kategorier där de istället värderades med utgångspunkt i historisk anskaffningskostnad. Därmed kunde bankerna undvika effekterna av de kraftiga nedgångarna på de finansiella marknaderna.

Den nya möjligheten att omkategorisera tillgångar i redovisningen användes flitigt av företagen. Enligt en studie av europeiska värdepapperstillsynskommittén (CESR) skulle de totala redovisade vinsterna i de finansiella bolagen varit 28 miljarder euro lägre 2008 om inga omkategoriseringar hade gjorts. Även svenska banker använde möjligheten att omkategorisera tillgångar.

Ett exempel är SEB som enbart genom omkategoriseringen förbättrade sin redovisade vinst med 20%. Genom att förändra det sätt som vissa finansiella tillgångar redovisades på kunde alltså ett stort antal banker visa en bättre bild av sin ekonomiska situation än om de följt IASBs ursprungliga regler och redovisat dessa finansiella tillgångar till verkligt värde.

Var detta bra eller dåligt? Å ena sidan kunde ju faktiskt många europeiska banker räddas genom att reglerna ändrades. Om dessa banker inte hade räddats, hade de samhällsekonomiska konsekvenserna av finanskrisen troligtvis blivit ännu svårare.

Å andra sidan har regelförändringen väckt starka reaktioner, inte minst hos redovisningsexperten, revisorer och regelsättare som ansåg att manövern gick tvärt emot allt det som redovisningen borde användas till, nämligen att ge en så sann bild av verkligheten som möjligt. Många blev djupt oroade

” Genom att förändra det sätt som vissa finansiella tillgångar redovisades på kunde alltså ett stort antal banker visa en bättre bild av sin ekonomiska situation...

och undrade vad som nu kommer att hända med redovisningens syfte att utgöra ett korrekt återgivande av organisationens ekonomiska verklighet – kommer någon till slut tro på redovisningen och den bild som den förmedlar om reglerna så hastigt kan förändras i syfte att rädda företag? Detta är en viktig fråga, inte bara för redovisningsexperten utan för oss alla eftersom vi, enligt Hines logik, både känner oss berättigade till och behöver vad vi tror är en sann och fullständig bild.

Intressant nog tycks dock inte regelförändringen ha satt vår tro på redovisningen som en avbild av den ekonomiska verkligheten i gungning. I SEBs årsredovisning från 2008 förklaras att vinsten visserligen påverkats negativt av den kraftiga försämringen av den reala ekonomin och störningarna på de finansiella marknaderna, men att vinsten trots detta var god på grund av intensiva kundrelationer, större affärsvolym och ökade marknadsandelar.

Och många analyser av hur de svenska bankerna klarade krisen kommer till slutsatsen att de alla trots allt klarade sig relativt bra. Upplysningarna kring omkategoriseringarna finns visserligen med i bankernas årsredovisningar om man läser noga, men de påverkar inte diskussionen och tycks inte förändra redovisares, analytikers, journalisters och andras syn på redovisningens inneboende objektivitet. Ett resultat är fortfarande ett resultat.

Detta stödjer Hines idé om vårt starka behov av att få tro på att den bild vi har faktiskt är en sann avspeglings av verkligheten. Problemet, menar Hines, är bara att det inte finns någon sådan sann bild. Organisationer är motsägelsefulla och komplexa, de består av ett stort antal mål och delar – inte sällan i inbördes konkurrens eller med litet samband med varandra. Att skapa en enhetlig, och dessutom ”sann” bild av denna rörliga verklighet går helt enkelt inte. Att applicera realismens avbildningsideal på organisationer skulle innebära ett oändligt antal lika sanna bilder och ingen av dem skulle vara helt fullständig eller fri från fel.

Avbildningsfrågan blir därmed en fråga om ansvar. Om människor tror att de bilder som presenteras är de sanna, och därmed också agerar på basis av dessa, innebär det ett stort ansvar att bestämma hur dessa bilder ska se ut. Hines talar om självuppfyllande profetior, vilket blir den logiska följd av att människor agerar på basis av de bilder de får. En redovisning som ger en bild av ett företag i akut kris, ger upphov till en lång rad negativa konsekvenser för företaget, vilket i sin tur kanske faktiskt får företaget på fall. En mer positiv bild får istället motsatta effekter, och kan därför på sikt leda till en bättre situation.

Så är då inte det senare alternativet bättre? ■

## Om författaren

**Anna-Karin Stockenstrand** är universitetslektor i företagsekonomi, särskilt externredovisning och finansiering vid Uppsala universitet. Hon doktorerade på Handelshögskolan i Stockholm och har arbetat på Finansinspektionen.

Anna-Karin undervisar inom både externredovisning och ekonomistyrning, och är intresserad av hur externa krav påverkar strategier och styrning i olika typer av organisationer. Hon bedriver just nu forskning kring hur svenska banker påverkas av internationella redovisningsregler.

Anna-Karin har nyligen gett ut en bok som heter *Introduktion till redovisning*. ■

Företagsekonomiska

filmer

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

Budskap  
Barbara Czarniawska eller  
etnografi?



Det är ingen tvekan om att populärkulturen är nära relaterad till "det levda livet" i dess privata och offentliga dimensioner. Relationen är ömsesidig: populärkultur avspeglar livet, och livet imiterar populära bilder som kan gälla kärlek eller arbete.

Ledare lär sig ledarskap från filmer, unga mafiosi lär sig prata i jobbet från *Scarface*, och brittiska kvinnliga poliser känner att de upprepar dialoger från TV-serier så fort de öppnar munnen.

Varför blev det så?

Därför att den populära kulturen – tidningar, deckare, TV-serier och filmer – är just populär. Dessutom har förbindelsen mellan andra kunskapsproducenter, t.ex. forskare och journalister, brutits. Journalisterna är inte längre intresserade av vad forskarna gör. Att analysera orsakerna till detta kräver dock en annan text.

Här kommer jag att fokusera på en enklare fråga: vilken bild av ekonomi, företag och arbete ges inom filmen?

En film kan förmedla ett budskap, dvs regissörens teori om ett fenomen, eller en etnografi som är en korrekt beskrivning av en viss typ av praktik. Det kan hända att de två är helt isärkopplade: filmens budskap gäller ett fenomen, medan filmen visar scener typiska för ett annat. *Once around* (Lasse Hallström, 1991) är en film om kärleken som dock presenterar en detaljerad bild av indoktrinering i säljarens arbete, medan *Strebern* (Bröderna Coen, 1994) är en kritik av kapitalismen utan någon ambition att avspegla verkligheten.

I detta perspektiv är två filmer om den senaste finanskrisen intressanta: *Wall Street: Money never sleeps* (Oliver Stone, 2010) och *Margin call* (J. C. Chandor, 2011). Den förstnämnda har ett mycket tydligt budskap: som vilken familj som helst kan finansfamiljen ha sina



problem och de kan lösa dem själva. Familjevärderingarna genomsvårar USA!

Den andra filmen presenterar en bild som är mycket mer komplex. Människor är annorlunda, även inom finansvärlden. Några är själviska och giriga, men inte alla. De högsta cheferna förstår sig inte på verksamheten. Ett fungerande regelverk kunde ha hjälpt till att undvika krisen (en allusion på Lehman Brothers konkurs). Inte bara banker utan även deras kunder kan vara giriga, som Barbara Ehrenreich (2009) påpekade i sin bok.

De som arbetar inom finansvärlden är inte nödvändigtvis ekonomer men har examen från de bästa amerikanska universiteten, har etnologen Karen Ho visat i sin avhandling (2009). De som anklagar handelshögskolorna för allting som går fel behöver alltså inte ha rätt.

Filmen *Margin call* har fått mycket högre betyg på Internet Movie Database, en websida som gör seriösa utvärderingar av film och TV. Frågan är vilken av filmerna som kommer att nå den största publiken? ■

## Referenser

- Ehrenreich, Barbara** (2009), *Smile or Die, How Positive Thinking Fooled America & the World*. London; Granta.
- Ho, Karen** (2009), *Liquidated*. Durham, NC; Duke University Press.



Frédéric Delmar  
Karl Wennberg



## Entreprenörskap och ekonomisk tillväxt – en kritisk granskning

### I korthet

Bristen på kunskap om sambandet mellan entreprenörskap och tillväxt riskerar att spä på den sociala marginaliseringen. ■

Inom såväl akademien som i samhällspolitisk debatt lyfts entreprenörskap ofta fram som gynnsamt för ekonomisk tillväxt. Sambandet mellan entreprenörskap och tillväxt har dock inte kunnat fastslås. Det är långt ifrån säkert att mer entreprenörskap alltid leder till högre tillväxt. Det finns tre komplikationer när vi ska undersöka sambandet mellan entreprenörskap och tillväxt: (1) sambandet mellan olika typer av ekonomisk tillväxt och social utveckling måste beaktas, (2) skillnaderna mellan entreprenörskap som teoretiskt begrepp och hur det mäts av forskare är ofta stora; (3) entreprenörskapets effekter är starkt kopplat till regioners kontext och historia.

*Sambandet mellan social utveckling och ekonomisk tillväxt.* Entreprenörskap antas ofta leda till produktivitetstillväxt, eftersom företagsamma individer förutsätts utnyttja ny kunskap för att skapa sina egna förmögenheter och därmed omfördela resurser från gammal till ny verksamhet. Många känner sig kallade, få är utvalda, men alla har en chans, heter det. Dock har de senaste decenniernas produktivitetstillväxt lett till kraftigt ökade skillnader i inkomst och förmögenhet i västvärlden vilket gör att denna tes kan ifrågasättas. Inkomstskillnader är bra när det finns social rörlighet. Dessa skillnader antas motivera individer att försöka förbättra sin situation. Det finns nu en rad nya inlåsningsmekanismer som begränsar den sociala rörligheten.

När produktivitetstillväxt ensidigt handlar om att producera varor och tjänster mer effektivt, ofta med hjälp av ny teknologi, innebär det också att vissa typer av jobb försvinner och att svagare grupper på arbetsmarknaden inte får del av tillväxten. Arbetstagare utan kunskap om ny teknologi efterfrågas inte. Allt färre får en ärlig chans att förbättra sina förutsättningar på arbetsmarknaden. Dessa skillnader ligger till grund för sociala oroligheter (upploppen i Paris 2005, Grekland

2008, England 2011, Spanien 2011–2012 och Sverige 2013) som i sin tur kan hämma all typ av tillväxt. Enligt OECD så ökade inkomstskillnaderna snabbare i Sverige än i andra medlemsländer under perioden 1995–2010. Arbetslöshet och ekonomisk marginalisering är latent krutdurkar som styvmoderligt beaktas i ekonomisk forskning. Många debattörer har därför pekat på behovet av inkluderande tillväxt, dvs. en form av tillväxt som genererar nya jobb och möjligheter även för arbetstagare med svagare ställning på arbetsmarknaden. Detta har lett EU till att sätta ”Inclusive growth – a high-employment economy delivering economic, social and territorial cohesion” som ett av sina främsta mål inför 2020. Ett liknande arbete pågår också inom FN.

De två främsta orsakerna till ökade inkomstskillnader på arbetsmarknaden är ökat beroende av ny teknologi och ökat antal serviceyrken. I en fri marknadsekonomi är företags införande av nya teknologier som konkurrensmedel den främsta orsaken till inkomstskillnader. Efterfrågan är stark på personer med kunskap om nya teknologier, vilket betyder att de som skaffar sig denna kunskap – till exempel genom högre utbildning – får en snabbare inkomstökning. De som inte har tillgång till utbildning i ny teknologi exkluderas helt. Den andra orsaken är att andelen serviceyrken i ekonomin har ökat dramatiskt. Dessa utgörs av arbetskraftsintensiva serviceyrken med låga inkomster (t.ex. hemtjänst, städning, affärsbiträden). Dessa två orsaker har lett till en tudelad arbetsmarknad med en arbetsmarknad för kunskapsintensiva yrken och höga inkomstökningar och en annan arbetsmarknad för främst arbetskraftsintensiva serviceyrken med lågt kunskapsinnehåll och låga inkomstökningar. Möjligheterna till social rörlighet genom eget arbete för personer i den senare gruppen är starkt begränsade och därmed skapas starka inlåsningsmekanismer.

Om man tittar på inkluderande tillväxt i termer av jobbskapande så sker denna främst i tjänstesektorn. Jobben skapas numera främst i tjänstesektorn. Idag finns organiskt växande företag främst inom handeln; såsom IKEA, H&M och Stadium, eller i tjänstesektorn som Securitas, Hemfrid, och många personaluthyrningsföretag. Även om entreprenörskapet i dessa branscher onekligen är viktigt som jobbskapare, är det fortfarande en obesvarad fråga om dessa jobb tillåter utveckling av de anställdas kunskaper och inkomster.

Forskarna har försummat att undersöka sambandet mellan entreprenörskap och inkluderande tillväxt. Akademiska teorier med rötterna i Joseph Schumpeters arbeten belyser entreprenörskapets betydelse för produktivitetstillväxt men inte för inkluderande tillväxt. Det saknas därför kunskap om huruvida entreprenörskap kan leda till inkluderande tillväxt eller inte, och under vilka förutsättningar.

” Om man tittar på inkluderande tillväxt i termer av jobbskapande så sker denna främst i tjänstesektorn.

*Att definiera och mäta entreprenörskap.* Från Schumpeter och framåt dominerar bilden att entreprenörers risktagande, utnyttjande av nya innovationer och vilja att expandera sina företag leder till ekonomisk förnyelse där gammalt ersätts av nytt. Den skapande förstörelsen betyder tillväxt. Kapital omfördelas från gammalt till nytt, där entreprenörskap är en social hiss: de mest företagsamma och riskvilliga kommer att lyckas, bara de jobbar tillräckligt hårt. Empiriska mått på entreprenörskap ligger dock ofta långt ifrån de mekanismer som presenteras i teorin.

Ett mått som till exempel antalet patent har stora brister då de allra flesta innovationer inte patenteras. I brist på bättre mått har många forskare i stället studerat antalet egenföretagare, och politiken har följt efter genom att försöka öka antalet företagare och nya företag för att öka tillväxten. Gedigna studier har dock funnit att antalet företagare och antal företag i en ekonomi faktiskt har ett negativt samband med tillväxt i BNP.

Ett mer företagsekonomiskt mått på entreprenörskap är tillväxt i nya och vinstgivande företag. Vår egen forskning har emellertid visat att det är mycket få nya företag som faktiskt växer, även om de som växer tenderar att öka produktiviteten i respektive bransch. Mycket av vad vi kallar entreprenörskap i Sverige och andra länder leder inte till växande och produktiva företag utan snarare till ökat egenföretagande. Ekonomen Eric Brynjolfsson har i ett flertal verk visat att ny teknologi leder till att företag kan välja att fortsätta att vara små men ändå växa i lönsamhet genom att leja ut delar av sina funktioner. I en serie svenska studier har vi själva funnit att detta verkar gälla även införsel av ny teknologi, där nya företag ofta bidrar aktivt men sällan lyckas utnyttja den ekonomiska potentialen genom att själva växa.

Den ibland framförda tesen att entreprenörskap skulle fungera som en social hiss har också varit svår att bekräfta. Studier i såväl USA och Skandinavien har visat att detta är undantaget snarare än regeln, och entreprenörskap har till och med beskrivits som lyxkonsumtion av dem som redan är välbeställda, eftersom det oftast är de som har störst möjlighet att utnyttja entreprenörskapets frihet och ekonomiska möjligheter.

*Regionala skillnader.* Entreprenörskapets effekter beror på dess sociala och historiska kontext. Det är ett samband som ignoreras av lejonparten av ekonometriska studier men som uppmärksammas i mer förfinade undersökningar. Studier av entreprenörskap inom olika länder och regioner har visat på en hög grad av spårbindenhet – dvs. att de historiska förutsättningarna starkt påverkar både graden av entreprenörskap och hur entreprenörskap kanaliseras i ekonomin. Framtida forsk-

## Om författarna

**Frédéric Delmar**, professor i företagsekonomi, arbetar vid Sten K Johnsson Centre for Entrepreneurship, Ekonomihögskolan i Lund. Frédéric undervisar ekonomer i entreprenörskap, start och utveckling av nya företag.

Hans forskning inriktar sig på nyföretagarprocesser och tillväxt i företag. Förutom ett antal artiklar i vetenskapliga tidskrifter så är senaste boken *Knowledge Intensive Entrepreneurship* (2010) med Karl Wennberg. ■

**Karl Wennberg** är docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och forskare vid Ratioinstitutet. Han forskar om relationen mellan entreprenörskap och tillväxt i ett projekt finansierat av Vetenskapsrådet och forskningen har utkommit i ett flertal tidskrifter, i monografin *Knowledge Intensive Entrepreneurship* (2010) samt under hösten 2014 i monografin *Inclusive Growth in Europe* på Bertil Ohlin Förlag. ■

ning om entreprenörskap och tillväxt bör därför beakta kontextens roll och inkludera även den i statistiska modeller, oavsett om det rör sig om kontextuella faktorer på nationell, regional eller branschnivå. Effekterna av entreprenörskap kan vara nog så positiva, men de riskerar att förstärka snarare än att förändra den ekonomiska struktur som skapat dessa förutsättningar. Redan starka industriella kluster och städer förstärks, men de vinster som genereras kommer inte alltid lågutbildade arbetare till gagn, trots argumenten att tillväxt i förlängningen gynnar samtliga arbetstagare. I Silicon Valley, Boston, Paris, Sophia Antipolis, och Kista norr om Stockholm skapar entreprenörskapets spridningseffekter ökad efterfrågan på arbetskraftsintensiva serviceyrken, men utrymmet för kompetenshöjning och efterföljande inkomstökningarna i dessa yrken är fortsatt litet.

*Vår slutsats* är att entreprenörskap kanske kan bidra till både produktivitetstillväxt och inkluderande tillväxt, men det är ännu inte klart hur och under vilka omständigheter. Även om entreprenörskap kanske är en viktig motor för tillväxt så är funktionen av denna motor starkt kontextbunden och de senaste decenniernas inriktning på att stimulera egenföretagande är inte självklart riktig. Vi vet inte om dessa politiska satsningar leder till ökad tillväxt av något slag, eller om det huvudsakliga resultatet är att människor med låg chans att lyckas luras ut i entreprenörskap i brist på andra alternativ. Sambandet mellan entreprenörskap och ekonomisk tillväxt är komplicerat och är beroende av vilken typ av tillväxt som avses.

Flera inflytelserika ekonomer, bland annat Joseph Stiglitz, har argumenterat för att en politik med ett ensidigt fokus på produktivitetstillväxt visserligen kan leda till ökande BNP men också till social marginalisering om vinster inte omfördelas i samhället. Ett ensidigt fokus på inkluderande tillväxt kan å andra sidan leda till lägre vinster och svagare konkurrenskraft men möjliggöra en mer jämställd fördelning av jobb och inkomster. Vilken roll entreprenörskap kan spela för att utveckla en framtida ekonomisk tillväxt som balanserar dessa mål är en utmaning för forskare att studera och politiska beslutsfattare att hantera. ■



*Joseph Schumpeter*

Inkomstfördelningen i ekonomin kan liknas vid ett hotell: Skillnaden på standard mellan de olika hotellrummen är vad vi kallar "ojämlikhet" och den frekvens som hotellgästerna byter mellan olika rum kallar vi "mobilitet". Tillväxt betyder att de olika rummens stan-

dard uppgraderas över tid, och kräver att individer har möjlighet att byta rum med varandra. ■

**Schumpeter, J.** (1955), *Imperialism and Social Classes*. New York: Meridian.



Tomas Brytting  
Ann-Sofie Westelius



## Gärna förtroende men först ett rejält ansvar ■

### I korthet

Forskare och företag diskuterar gärna CSR i termer av förtroende och lönsamhet men väjer för begreppet ansvar. ■

Det som kallas *Corporate Social Responsibility* (CSR) har diskuterats mycket de senaste åren. Företagen behöver bidra till att lösa de stora samhällsproblemen: miljö- och klimathot, korruption, ofrihet, fattigdom och kränkningar av människovärdet. Om människor inte upplever att ett företag bidrar positivt till samhällsutvecklingen riskerar företaget att förlora sin legitimitet och i förlängningen sina kunder, medarbetare och det omgivande samhällets stöd.

I mer positiva ordalag hör man företagsledare säga att lyhördhet gentemot etiska värden som demokrati, hälsa, jämställdhet och miljöhänsyn skapar förtroende för verksamheten och för varumärket och därför är lönsamt. "Att ta sitt samhällsansvar" har kommit att betyda att investera i ett förhoppningsvis lönsamt förtroendekapital. Det är nya tongångar. På 60- och 70-talet var CSR ett begrepp bland näringslivskritiska aktivister. Det var då Milton Friedman gick till motattack: "Få ting skulle väl grundligare kunna undergräva själva grundvalarna för vårt fria samhälle än om bolagstjänstemännen verkligen accepterade att de skulle ha något annat samhällsansvar än att tjäna så mycket pengar som möjligt åt aktieägarna." Bland företagsledare har innebörden i CSR-begreppet med andra ord preciserats i termer av förtroende och förtroendeskapande åtgärder beskrivs som lönsamma investeringar.

Men vart tog ansvarsbegreppet vägen? Vad händer när relationen mellan näringslivet och det övriga samhället diskuteras i termer av förtroende och inte i termer av ansvar? Och var ligger skillnaden?

Förtroendet ligger i betraktarens öga och väcks när företaget motsvarar hennes förväntningar på ett förutsägbart sätt. Förtroendet behöver inte alltid vara välgrundat, huvudsaken är vad betraktaren tror. Ansvar handlar om att självständigt svara-an, det vill säga kunna uppfatta, bedöma och utifrån

sina egna praktiska förutsättningar svara på moraliska krav i omvärlden. Att ta ansvar behöver inte betyda att man får förtroende – och vice versa.

Att utgå från förtroende medför, för det första, ett sorts kundperspektiv på etikens område. Etiken diskuteras med förtroendekapitalet i fokus, och det bestäms av betraktarna. Och betraktare finns det gott om: kunder, medarbetare, ägare, medier, politiker, leverantörer, påtryckargrupper inom det civila samhället, med flera. Alla dessa intressenters förtroende är företaget beroende av. En intressent definieras då som en grupp av personer eller organisationer som kan påverka företagets välgång. Det gäller för företaget att intressera sig för dem vars omdöme man är beroende av. Förtroendekapitalet stärks när företaget motsvarar intressenternas föreställningar om vad som är bra, önskvärt och rimligt och det ökar lönsamheten.

En mer kritisk tolkning är att företaget bara ägnar sig åt de lönsamma etikfrågorna, att intressentmodellen ytterst utgår från en enda intressentgrupp – ägarna. Som en känd företagsledare uttryckte det: "Det är vinstintresset som får företagare att tänka långsiktigt, bry sig om sitt rykte, betala räkningar och hålla ingångna avtal." Utan lönsamhet inget etikintresse.

För det andra, förtroendetemat är etiskt problematiskt eftersom det inte tar hänsyn till alla de konsekvenser verksamheten medför – bara dem som via intressenterna påverkar lönsamheten.

Ska ett företag avstå från att utnyttja billig barnarbetskraft hos underleverantörer om varken kunder, medarbetare, ägare eller någon annan intressent reser några invändningar? En analys utifrån begreppet förtroende tar inte upp den frågan med mindre än att någon intressent med makt bryr sig. Barnen själva drabbas, men om deras villkor inte påverkar intressenternas beteende gentemot företaget faller de utanför sökarljuset.

Förtroendetemat blundar även för positiva konsekvenser som inte påverkar intressenternas beteende. Ett exempel kan vara den lokala bilverkstaden som låter kvarterets mopedgång mecka gratis under helgen. Företag fungerar ibland som en sådan sammanhållande social arena, en plats där människor träffas och relationer byggs. Näringslivets bidrag till social stabilitet och tillit är en samhällsnytta som inte nödvändigtvis påverkar det enskilda företagets intressenter – eller lönsamhet.

För det tredje innebär förtroendetemat att etiska omdömen behandlas som subjektiva upplevelser och inte utifrån vad verksamheten i strikt kausal mening orsakat. Det goda blir det som intressenterna tycker är bra, även om bilden är falsk eller ogrundad. På samma sätt kan även intressenternas misstro vara oförtjänt. De kan straffa företaget för sådant som det

”*Vad händer när relationen mellan näringslivet och det övriga samhället diskuteras i termer av förtroende och inte i termer av ansvar? Och vari ligger skillnaden?*



Frankrike genomförde hösten 1995 en serie kärnvapenprov på atollen Mururoa i Polynesien. Proven genomfördes knappt ett år innan en global överenskommelse om förbud mot sådana prov skulle undertecknas. Det ledde till stora protester på flera håll i världen, bland annat en kändbar bojkott av franska viner. ■

faktiskt inte rår över. Bojkotten av franska viner med hänvisning till franska statens atombombsprov i Söderhavet är ett sådant exempel.

Både högt och lågt förtroende kan med andra ord vila på missförstånd eller till och med på vilseledande information. God sed – det vill säga en konventionell moraluppfattning – på finansmarknaden förhindrade uppenbarligen inte affärsuppbygg och risknivåer som hotade hela världsekonomin. En djupare etisk analys av finansmarknadens ansvar snarare än förtroende hade möjligen lett till fler varningsflaggor.

Ett subjektivt förtroendebegrepp medför att företaget självt – och dess ledning – framstår som moraliskt ryggradslöst. De måste på ett trovärdigt sätt återspegla de viktigaste intressenternas föreställningar om vad som är gott, rätt och eftersträvanvärt. De får inte ge uttryck för avvikande värderingar. Då hotas förtroendet. Det riskerar att göra företaget till en kappvändare när vinden skiftar, när den allmänna opinionen och det som lokalt och för tillfället uppfattas som god sed eller sunt förnuft förändras.

När intressenternas önskemål inte drar åt samma håll leder förtroendetemat rimligen till någon sorts sammanjämkning där maktförhållanden snarare än rättigheter kommer att vara




avgörande. Eller så får företaget ta hänsyn till vissa intressenter utan att berätta för de övriga. Beslutsfattare som både känner, tänker och handlar i ansvarstermer utöver lönsamhetslogiken – och de är säkert många! – får svårt att ta upp etiska frågor i en diskussion som bara handlar om förtroende. De amerikanska forskarna Frederick Bird och James Waters har benämnt detta fenomen: The moral muteness of managers. En sådan moralisk stumhet kan betyda att beslutsfattarna saknar språk för att analysera och diskutera i etiska termer. Stumheten löper där-för risk att på längre sikt skapa en sorts moralisk blindhet i företaget.

För det fjärde, intressenternas beslut att överge företaget eller ej är alltid baserat på ofullständig information. Här kommer förtroendet för den mediala bilden in. Ingen kan säkert veta allt. Det gäller därför för företaget att skapa en förtroendefull bild av företaget och den bilden sätts företrädesvis i medierna. Det är därför inte förvånande att CSR-frågorna ibland delegeras till företagets kommunikationsavdelning.

Medierna i sin tur hänger upp rapporteringen av komplexa skeenden kring enstaka händelser och individer, inte minst företagets främsta företrädare. En förtroendeskapande vd ser bra ut, framstår som kunnig, kraftfull och rationell, har en stabil familjesituation, betalar skatt och skaffar inte sig själv och de sina otillåtna förmåner. Men den bilden är ömtålig om vi ska tro citatet ovan, att det är vinstintresset som gör att företagsledare tänker långsiktigt, bryr sig om sitt rykte, betalar räkningar och håller avtal. Utåt kommuniceras etisk hänsyn. I den operativa verkligheten gäller enbart ägarnas vinstintresse.

Det finns en risk att företaget blir sin egen fånge och att medarbetarna börjar tro att om bara företaget överlever så har man tagit sitt ansvar. Man har ju därmed motsvarat intressenternas förväntningar och har deras förtroende. Förutsättningen för att en analys av företagets verksamhet utifrån förtroendeperspektivet och ansvarsperspektivet skall ge samma resultat är att intressenterna sammantaget företräder alla intressen, även de som inte har en röst – t.ex. kommande generationer – och att intressenterna har en så god insyn i företagets verksamhet de kan göra en välgrundad bedömning. Vi hävdar att det är ett realistiskt antagande.

För att skapa ökad klarhet kring hur företagen bör agera gentemot de maktlösa, eller för att förstå företagens samlade betydelse för samhället, måste man analysera företagets ansvar för alla dem som berörs av företagets verksamhet. Om man diskuterar ansvar kan inte företagen längre beskriva sig som speglar i vilka intressenterna får se sina önskemål förverkligade. Företagen och dess medarbetare måste se sig som moraliska subjekt som självständigt behöver reflektera över och ta ansvar för sina handlingar.



*Det finns en risk att företaget blir sin egen fånge och att medarbetarna börjar tro att om bara företaget överlever så har man tagit sitt ansvar.*

” *Det måste till en självständig analys av de faktiska konsekvenserna av verksamheten.*

### Om författarna

**Tomas Brytting** är titulärdocent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och professor i organisationsetik vid Ersta Sköndal högskola.

Hans forskning kretsar kring frågan om sambandet mellan moralisk kompetens och organisationsdesign. Senaste boken heter *Etiken i butiken* (2014) och handlar om hur moralfilosofins stora frågor om sanning, frihet och livsmening kan belysa mötet mellan köpare och säljare i allmänhet och i detaljhandeln i synnerhet. ■

**Ann-Sofie Westelius** är ekonomie licentiat från Handelshögskolan i Stockholm och arbetar som organisationskonsult, främst med inriktning mot förändringsprocesser och ”mjuka” frågor såsom organisationskultur, värdegrundsfrågor och ledarskap.

Uppdraget innefattar utbildning, rådgivning och utvärdering, huvudsakligen inom statsförvaltningen. ■

Förtroendeperspektivet tenderar att suddas ut motsättningen mellan vinst och etik, det blir lönande att vara god. Ansvarsperspektivet lyfter fram att det ibland finns ett val mellan vinst(maximering) och etik. Kanske det är dags att damma av begreppet falsk medvetenhet och likställa förtroendeinriktat CSR-arbete med en sorts ideologiproduktion som döljer de risker och konflikter i verksamheten som intressenterna (ännu) inte sett.

Som forskare måste vi också våga vara självkritiska. Vi gjorde en genomgång av svensk organisationsetisk forskning under åren 2002–2007 och fann att en mycket stor andel handlar om förtroende och inte om ansvar. Det är också tankeväckande att det i de ca 600 artiklar och böcker vi samlade in i stort sett saknades studier av organisatoriska fenomen som ifrågasätter den harmoniska bilden av företaget. Det är inte många forskare som är intresserade av framväxten av Tysta organisationer, där chefer och medarbetare lägger locket på när det gäller just risker och konflikter, eller av Whistle-blowing, det vill säga uppenbara brott mot företagets offentliga bild av inre harmoni och endrökt.

För det företag som vill undersöka sitt samhällsansvar räcker det inte att ha intressenternas förtroende. Det måste till en självständig analys av de faktiska konsekvenserna av verksamheten. Om den är bra eller dålig, och vilka skyldigheter som följer av detta, får bestämmas utifrån de etiska värden som samhället i övrigt bygger på, exempelvis: välfärd, värdighet/integritet, frihet, självbestämmande, jämställdhet, humanitet, hållbarhet, mänskliga rättigheter och demokrati.

Ansvar skiljer sig från förtroende bland annat genom att en ansvarsrelation kan finnas utan att alla inblandade uppfattar det. Vår generation har ett ansvar för kommande generationers välfärd. De i sin tur har ett ansvar för sådant som vi inte klarat av. Trots att alla berörda inte ens finns – ännu – skulle vi kunna argumentera för och emot vårt och deras ansvar.

I analyser av förtroende splittras varje enskild individ upp i sina olika roller, som exempelvis konsument, medarbetare och sparare, var och en med ett sällan ifrågasatt egenintresse och – eventuellt – med ett intresse för andra samhällsfrågor. I analyser av ansvar får i stället individen, framför allt i sin roll som medarbetare, ett integrerat och fördjupat moraliskt ansvar. Man är ju som individ en integrerad del av ett ansvarsbärande företag som har att axla vissa plikter.

Det finns tecken på att en mer relevant CSR-diskussion är på väg. Organisationen CSR Europe utvidgade för ett par år sedan sin definition av CSR, från: Det ansvar som företag har utöver vad lagen kräver, på frivillig bas, till: Det ansvar företag har för den påverkan som företaget har på det samhälle de verkar i. Det är ett steg i rätt riktning, men notera att lönsamheten



Ibland är balansen mellan lönsamhet och ansvar problematisk. ■

då inte längre är företagets enda ansvar. Då krävs det en god portion självständighet, intellektuell nyfikenhet och mod från alla inblandade för att våga se utanför lagens minimikrav, väga in alla konsekvenser av företagets verksamhet och därmed göra diskussionen i företaget mer moraliskt relevant. ■



Företagsekonomiska  
**böcker**

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

**O&S**

**Bengt Jacobsson**

# Herbert Simon och strävan efter rationella organisationer

**Att Herbert A. Simon** 1978 fick det årets pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne för " ... *pioneering research into the decision-making process within economic organizations*" var kanske inte någon sensation. Priset hade inte funnits särskilt länge (det var den tionde gången som priset delades ut) och bruket att gräva ganska djupt i den nationalekonomiska myllan för att

hitta lämpliga pristagare hade ännu inte utvecklats. Vid sidan av Simon är det över åren enbart ett fåtal företagsekonomer och andra organisationsforskare – också med en generös definition av sådana – som har funnit nåd hos prisutdelarna.

Simon hade många strängar på sin lyra, bland annat undersökte han möjligheten att med hjälp av modern vetenskap och informa-

tionsteknologi förbättra organisationers beslutsfattande.

Den som läser *Administrative Behavior*<sup>1</sup> – Simons första och mest kända bok från 1947 – slås av den ambition som finns att med vetenskap förstå vad som händer i organisationer. Simon strävade efter att göra organisationsläran mer lik naturvetenskap. Det fanns hos honom (och flera av hans samtida) en irritation över att de råd som delades ut till företag och andra organisationer mer byggde på klichéer och plattityder än på solida empiriska studier.

Omtalad blev Simon för sina empiriskt baserade slutsatser om att en människa inte kunde ses som någon *"economic man"*, utan snarare som en *"administrative man"*, som visst drevs av egna intressen men som ibland inte visste vilka dessa var.

Tidigt hade Simon (tillsammans med kollegan James G. March) insett att individer och organisationer i sinnevärlden inte kunde leva upp till de rationalitetsanspråk som låg till grund för de ekonomiska modellerna. Individer och organisationer i det moderna samhället var begränsat rationella.

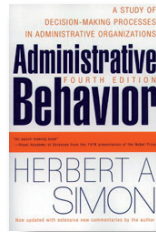
Den tradition av studier av beslutsfattande i organisationer som i hög grad initierades av Simon, March och deras kollegor (i det som kom att kallas Carnegie-skolan), kom att få stor betydelse för skandinavisk företagsekonomi. Simons tidiga studier handlade om förvaltningsorganisationer, men inriktningen av intresset kom efterhand att breddas till att gälla organisationer generellt. Carnegieskolans teo-

rier är intressanta, både för att de har utvecklat beslutsteorin men också för att de verksamt har bidragit till att förbättra den generella kunskapen om organisationer.

Stor betydelse fästs vid organisationen. Rationaliteten finns inte hos individerna, och den kan inte finnas där: *"... It is impossible for the behavior of a single, isolated individual to reach any high degree of rationality"* (1947:79). Organisationer kan däremot hjälpa människor att handla klokt, dvs. det som är klokt för organisationen. Det är inte beslut som är grundläggande om man vill förstå vad som händer i organisationer, säger Simon, utan det är premisserna för beslut. Premisserna avgör att vissa frågor diskuteras, och inte andra. Premisserna riktar uppmärksamheten mot vissa frågor, men inte mot andra. Premisserna gör att beslutsfattare utsätts för viss information, men inte för annan.

Idag skulle vi kanske inte tala om premisser, utan istället om strukturer, kulturer eller institutioner. Men frågan är densamma: hur kan man utforma organisationer så att människors handlande i sådana styrs i en för organisationerna önskvärd riktning?

Vi kan förstås le lite åt Simons ambition att försöka skapa en *"riktig"* vetenskap om organisationer, men hans envetenhet när det gäller behovet av empiriska studier är värd all aktning. Och kritiken av den rådgivning som då erbjöds organisationer för att den byggde på schabloner och inte var förankrad i empiriska studier, den är nog lika giltig idag som den var då. ■



<sup>1</sup> Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: MacMillan.



Maria Grafström  
Karolina Windell



## Mediebilden formar föreställ- ningar om vad som är ansvar

### I korthet

Medierna har ett granskande uppdrag men är det rimligt att de tillåts agera både som åklagare och som moralisk domare? ■

De bilder medier sprider om verkligheten spelar en central roll när det gäller att forma idéer och åsikter om aktuella fenomen och händelser. Hur organisationer och deras ledare beskrivs i nyhetsrapporteringen har därmed betydelse för hur de uppfattas. Medier har särskilt stor betydelse när allmänheten saknar möjlighet att hitta information på annat sätt, vilket ofta är fallet när det handlar om moral och etik och till exempel organisationers förmåga (eller brist på förmåga) att ta ansvar. Hur medierna väljer att vinkla dessa nyheter påverkar vilka idéer som blir dominerande för vad som är ansvarfullt organisationsbeteende. De etablerade medierna har stor makt över dagordningen och därför tenderar deras samlade medieberättelser i hög grad att forma föreställningar om vad som anses vara moraliskt rätt eller fel.

I det journalistiska uppdraget ligger bland annat att granska och peka ut felaktigheter – att syna personer och organisationer med makt. Men medierna är inte oberoende rapportörer utan medskapare av verkligheten. Nyheter produceras och distribueras utifrån väl etablerade normer – en medielogik – som styr det journalistiska arbetet. Det handlar bland annat om särskilda berättartekniker som används för att fånga och upprätthålla publikens intresse; tekniker som främjar förenkling, personifiering, polarisering, dramatisering och stereotypisering. Kraven på nyhetsberättelsens format och dramaturgi tillåter sällan en reflekterande ansats, där perspektiv på en och samma fråga, organisation eller händelse bryts mot varandra. Istället tenderar komplexa ansvarsfrågor att i redaktionellt nyhetsmaterial reduceras till förenklande fördömanden och sökande efter syndabocker. Sådana förenklingar är särskilt problematiska när det handlar om ansvarsfrågor eftersom dessa ofta karaktäriseras av att det inte finns självklara svar om vad som är rätt eller fel.

Det finns många exempel som illustrerar hur tånjbara tolk-

ningarna och förståelsen för moral och ansvar är. I nyhetsberättelser skapas och omskapas bilder av den ansvarsfulla. En och samma organisation kan beskrivas som ansvarsfull i ett nyhetsinslag och ansvarslös i ett annat. Bland näringslivets organisationer är det främst stora konsumentnära företag som har fått kritik i medierna för bristande ansvarstagande och omoraliskt agerande. Under 2000-talet har exempelvis företag i klädbranschen återkommande ifrågasatts för brister i arbetsvillkoren hos sina leverantörer; en kritik som har lett till att de utpekade företagen idag arbetar mer aktivt med förhållandena hos sina leverantörer. H&M är ett belysande exempel. De får ofta kritik för sina leverantörers arbetsvillkor i utvecklingsländer.

Ett färskt exempel är reportaget i TV4s program Kalla Fakta i vilket H&M kritiserades för att betala för låga löner till anställda i kambodjanska textilfabriker. Reportaget gav upphov till en omfattande kritisk medierapportering. Men bara en månad innan Kalla Faktas kritiska reportage fick H&M beröm i en debattartikel signerad Swedwatch – en ideell organisation med syfte att minska missförhållanden kopplade till svenskrelaterade företag i utvecklingsländer. H&M lyftes fram som ett gott föredöme då företagets arbete med att kräva minimilöner i Bangladesh ansågs ha bidragit till en positiv utveckling inom textilindustrin.

Precis som i exemplet med H&M innehåller en och samma artikel eller reportage sällan motstridiga argument eller perspektiv. Ansvarsfrågor förenklas och bli endimensionella – ofta med en positiv eller negativ vinkel. Det är alltså långt ifrån självklart att frågor om ansvar belyses utifrån flera perspektiv i ett och samma nyhetsinslag. Istället tenderar medieberättelserna att peka ut en bov som agerat felaktigt eller en hjälte som agerat rätt. Medielogiken skapar därmed en situation där den som vill delta i diskussionen och förmedla sin åsikt ofta redan har tilldelats en roll att spela, alternativt tvingas välja sida för att få möjlighet att delta.

Det är därför sällan enkelt för organisationer att bemöta medial kritik och att navigera mellan olika krav och uppfattningar om hur de borde agera för att vara ansvarstagande. Samtidigt förväntas organisationer i större utsträckning än tidigare redogöra för sitt ansvar och, inte minst, kunna svara på kritik om bristande ansvarstagande. Erfarenheter av kraften i medielogiken får många organisationer att ta stor hänsyn till den. Och i deras strävan att nå ut via medierna anpassar sig organisationer efter föreställningar om hur medierna fungerar, vilket i förlängningen leder till att medier och deras arbetsätt och logik alltmer påverkar vad organisationer gör.<sup>1</sup>

Vi menar att den här utvecklingen sammantaget leder till att medierna idag ges rollen som moralisk domstol – en roll

## Om författarna

**Maria Grafström**, docent i företagsekonomi, är verksam vid Score (Stockholm Centre for Organizational Research), Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Marias forskning handlar främst om medier, nyhetsproduktion och organisationers kommunikation.

Hon har även studerat hur medieinnehåll definierar och skapar förutsättningar för socialt ansvarstagande. Maria är aktuell med boken *Föredöme eller fördömd? Medierna som moralisk domstol*. ■

**Karolina Windell** är ekonomie doktor i företagsekonomi och verksam som forskare på Score (Stockholm Centre for Organizational Research), Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Karolinas forskning handlar om idéer om ansvarsfulla organisationer, och i synnerhet vilken roll mediebilder spelar för att påverka uppfattningar om ansvarstagande.

Karolina är aktuell med boken *Föredöme eller fördömd? Medierna som moralisk domstol*. ■

som innebär att de inte bara agerar åklagare utan också ges makt att fälla avgörandet om vad som är ansvarsfullt respektive ansvarslöst. Utvecklingen för också med sig att mediernas tolkningsföreträdare sällan utmanas; istället har det utvecklats en norm om att organisationer bör förhålla sig till den mediala bilden och anpassa sig till den. Våra studier visar att denna utveckling kan få tre konsekvenser för organisationer och deras verksamheter.<sup>2</sup>

För det första ges medierna möjlighet att sätta agendan för vad som är ansvarsfullt och vad som är god moral. Mediebilder har en normerande kraft som inte bara formar publikens uppfattningar om vad som är rätt och fel, utan de påverkar även uppfattningarna bland medarbetare i de organisationer som utsätts för den mediala granskningen. Även den eller de som får spela huvudrollen i ett mediedrama tenderar att ändra uppfattning om det egna beteendet. Det handlar ofta om en känsla av att inte få möjlighet att förklara sig och att man därför måste anpassa sig till den mediala versionen med argumentet att det inte går att vinna mot medierna. Därigenom legitimeras mediernas roll som moralisk domstol. Denna utveckling spås på av att organisationer anställer kommunikatörer som är experter på mediernas arbetsätt.

För det andra leder detta till en ökad tonvikt på kommunikation. Allt mer resurser läggs på att hantera just kommunikationen av komplexa ansvarsfrågor. Såväl privata som offentliga och ideella organisationer förstärker sina kommunikationsavdelningar och anlitar expertis för att hantera den egna mediebilden och för att sköta den externa kommunikationen. Det finns en strävan att vara synlig i medierna och att försöka bli porträtterad som ett föredöme. Samtidigt gäller det att minimera risken att utsättas för kritik och att fördömas i offentlighetens ljus. Ofta beskrivs detta av ledare och kommunikatörer som en balansakt där synligheten anses ha ett pris då uppmärksamhet riskerar att leda till kritik och fördömanden. Kommunikationen blir så viktig att den kan förstås som en del av organisationers kärnverksamhet. Det väcker farhågan att kommunikation av ansvarsfrågor blir viktigare än det faktiska ansvarstagandet.

För det tredje skapar utvecklingen ängslighet hos organisationer och deras ledare. Det är en ängslighet som gör att makten förskjuts när det gäller att definiera vad som är ett önskvärt beteende och dra gränser för var det egna ansvarstagande går; makten förskjuts från den organisation och de individer som deltar i verksamheten till medierna. Ledare och andra beslutsfattare ställs inför valet att presentera sin verksamhet i enlighet med rådande medielogik eller att genomföra aktiviteter som är för organisationens (och andras) bästa, men som riskerar att skapa en mindre fördelaktig mediebild. Det finns en

<sup>1</sup> Strömbäck, J. (2004). *Den medialiserade demokratin: Om journalistikens ideal, verklighet och makt*. Stockholm: SNS Förlag.

<sup>2</sup> Grafström, M., Petrelius Karlberg, P., och Windell, K. (2013). *Föredöme eller Fördömd? Medierna som moralisk domstol*. Stockholm: SNS Förlag.





De bilder som sprids via medierna har en normerande kraft och formar idéer om vad som är ansvarsfullt och önskvärt. ■

”*Det finns en risk att ängsliga ledare förhåller sig mer till de mediala bilderna än till den inre moraliska kompassen.*

risk att ängsliga ledare förhåller sig mer till de mediala bilderna än till den inre moraliska kompassen.

Medierna har ett granskande uppdrag; ett uppdrag som spelar en central roll för ett fungerande, demokratiskt samhälle. Men givet den makt mediala bilder har att forma uppfattningar om olika organisationers ansvar blir det viktigt att löpande diskutera och analysera vilka fenomen och frågor som ges utrymme på den mediala arenan och på vilket sätt. Vad lyfts fram och vad väljs bort i granskningen av moraliskt laddade frågor? Varför blir vissa organisationer, ledare och frågor synligare än andra? Är det rimligt att medierna både tillåts agera som åklagare och moralisk domare?

Utvecklingen väcker också frågor om hur normer om vad som anses vara en nyhet och lämpligt nyhetsformat skapas. Att medielogiken blir styrande långt bortanför traditionellt journalistiskt arbete pekar på vikten av att andra yrkesgrupper än journalister engagerar sig i att försöka påverka normerna för vad som är bra journalistik. ■

## Tommy Jensen



# För dåliga etiska kunskaper och färdigheter i ledningen

### I korthet

De stora svenska företag som inte klarar av att göra affärer på ett mer ansvarfullt sätt än i dag riskerar att sopas bort från marknaden. ■

Svenska storföretags verksamheter spänner över hela världen; det handlar då om att göra affärer i vitt skilda sammanhang med stora skillnader i normer, lagar och regleringar, traditioner, kulturer, politiska styren och välfärdsapparater. En grundläggande fråga rörande dessa globala företag är vilket ansvar de har – var börjar och slutar ansvaret, och vad avser det? Frågor kring ansvar – gällande exempelvis produktionsförhållanden i fjärran länder, eller till miljömässiga skador geografiskt långt borta eller i framtiden – är komplicerade. De kräver tanke och handling som klarar av att ta in flera dimensioner och aspekter. Men storföretag och deras ledare föredrar att bara utveckla nära relationer till de klassiska så kallade ”intressenterna” såsom banker, investerare, nyckelkunder, -leverantörer, -personal när de diskuterar förutsättningarna och villkoren för globala affärer. Dessa ”intressenter” anses vara viktiga för att de har direkt påverkan på storföretagens kärnverksamheter.

Något provokativt formulerat men långt ifrån överdrivet innebär detta att en samling väletablerade, ledande, vita män från företaget, från investerare, nyckelkunder osv., träffas för att prata och förhandla om villkoren för globalt företagande och global handel och vad som anses vara ansvarsfulla respektive oansvarsfulla sätt att göra affärer på. Med andra ord möter företagsledare företrädare från vissa typer av intressenter medan andra grupper lämnas utanför dialog och samarbeten. Det här är ett stort problem eftersom dialogerna och samarbetena därmed riskerar att fortsätta på samma sätt. Läs: att samma och oansvariga sätt att driva företags affärer fortgår.

För stunden räcker detta för svenska storföretag: ”affärer som vanligt” + en dos ”corporate social responsibility” (CSR) = säkerställd legitimitet, tillit och rykte. Men det innebär att storföretagens CSR-aktiviteter i princip aldrig bejakar och stödjer mål och behov utanför den så kallade ”samhällsekonomiska och miljömässiga nyttan” (ett begrepp som nästan ald-

”*Man kan förstås alltid invända att prat inte förändrar särskilt mycket när allt kommer omkring, men mot detta vill jag svara: underskatta inte dialogens makt!*

rig preciseras men som likställs med ekonomisk nytta). Det skulle med andra ord kunna göras så mycket mer!

Jag skulle vilja föreslå att svenska storföretag inkluderar andra grupper i sina dialoger gällande affärer och ansvar än de klassiska intressenter som nämnts ovan. På det viset kan svenska storföretag dels utveckla kunskaper och färdigheter som är viktiga för ansvarstagande, dels förmå inse och agera efter att företags existensberättigande, syfte och mål måste harmonisera med breda samhällsmål och naturens förutsättningar.

Genom demokratiska dialoger med andra intressenter än de klassiska kan företaget kartlägga och blottlägga sin del i globalt orättvisa och miljöförstörande strukturer och inte minst hur det tillsammans med andra och för företaget främmande organisationer och människor kan agera annorlunda för att ifrågasätta, utmana och bekämpa det som nu verkar vara en naturgiven ordning. Man kan förstås alltid invända att prat inte förändrar särskilt mycket när allt kommer omkring, men mot detta vill jag svara: underskatta inte dialogens makt!

Iscensättande av demokratiska dialoger innebär praktiskt att centrala beslutsfattare i svenska storföretag ingår i dialoger med ett brett spektrum av samhällsintressenter. Den andra parten i dialogen består av utvalda personer som representerar olika delar av samhället. Urvalet är strategiskt så till vida att 1) intressenter som inte företags beslutsfattare normalt sätt stöter på ska ingå, och att 2) dessa ska ha betydande olikheter sinsemellan, samt att 3) urvalet av människor och organisationer är globalt. Exempel på intressenter är ideella verksamheter eller organisationer i det så kallade civilsamhället, aktivistiska nätverk, journalister, vanliga medborgare men också representanter för näringsliv, politik, statliga verk och vetenskapen.

Statsvetaren James Fishkin<sup>1</sup> har utvecklat en metod för att iscensätta demokratiska samtal (han kallar det för deliberativa dialoger), och han menar att det inte krävs särskilt många ”olika” människor och organisationer för att den samlade församlingen ska rymma ett tillräckligt brett spektrum av globala kunskaper, färdigheter och erfarenheter. Vid de så kallade dialogträffarna diskuteras och reflekteras på vilket sätt, när och var företagets verksamhet hänger ihop med orättvisor och miljömässiga skadeverkningar.

Dialogerna syftar inte till att peka ut företaget som skurkar, eller för den delen att det är den enda parten som måste ”reda ut saker och ting”; dialogernas syfte är att ta fram konkreta förslag gällande hur företagen kan agera för att undvika eller stäv-

Den gemensamma världen försvinner när den endast ses ur en aspekt; den existerar över huvud taget endast i en mångfald perspektiv. ■

Arendt, H. (1958/1998, sidan 92) Människans villkor: Vita activa. Göteborg: Daidalos.

ja och radera ut orättvisor, miljöförstöring mm. Viktiga frågor är vad företaget är i stånd till att göra själv, vilka andra organisationer och personer man kan göra gemensam sak med och vilka nya allianser som krävs.

Det handlar om dialoger vari diskussioner sker öga mot öga där ”deltagarna uppriktigt lägger fram och bemöter konkurrerande argument för att komma fram till väl övervägda omdömen om lösningar på gemensamma problem.”<sup>2</sup>

Fem centrala kriterier för de demokratiska dialogerna är:

- a. Information: i vilken utsträckning deltagarna får tillgång till någorlunda riktig information som de anser vara relevant för frågan
- b. Substantiell balans: i vilken utsträckning argument framlagda av en sida eller ur ett perspektiv bemöts med synpunkter från personer som ser saken ur andras perspektiv
- c. Mångfald: i vilken utsträckning alla de viktigaste ståndpunkterna bland företagen och olika intressenter har företrädare i diskussionen
- d. Samvetsgrannhet: i vilken utsträckning deltagarna uppriktigt väger argumentens förtjänster mot varandra
- e. Likvärdigt beaktande: i vilken utsträckning alla argumentens förtjänster tas i beaktande, oavsett vem som lägger fram dem<sup>3</sup>

Syftet med de demokratiska dialogerna är att forma en kollektiv vilja – att gemensamt komma fram till vad som bör göras. Fishkin har praktiserat demokratiska dialoger i små samhällen i Kina och vid delstatsval i Texas och hans erfarenhet är att det händer något med människors föreställningsvärld när de deltar i dialogerna. Ett intressant och relevant exempel är företaget Nova Scotia Power. Företaget deltog i demokratiska dialoger och ändrade sina strategier rejält. Efter dialogerna ”gjorde företaget stora investeringar i förnyelsebar energi”<sup>4</sup> för att reducera sin användning av kol.

Dialoger är det kraftfullaste ”instrumentet” människor har för att kunna utveckla förmågan att se sig själv i andra. Att kunna se sig själv och sitt företag i andra och att kunna se andra genom sig själv och sitt företag är en förutsättning för att kunna överbrygga motsättningar mellan människor och för att kunna förändra sina egna tankesätt och tankemönster. Jag är övertygad om att beslutsfattare i företag så småningom kan utveckla sin etiska kompetens och vilja och utveckla nya kunskaper och färdigheter på ett djupgående och ibland radikalt sätt när de tar del av andra ”erfarenheter” och ”röster”. Och inte minst att kontinuerligt deltagande i demokratiska dialoger (förr eller senare) tar sig uttryck i mer ansvarsfulla beslut.

## Om författaren

**Tommy Jensen**, professor i företagsekonomi, arbetar vid Stockholms universitet, Stockholm Business School. Tommy undervisar ekonomer i etik och hållbar utveckling. Hans forskning riktar sig mot de dilemman som uppstår då det privata möter det offentliga samt organisationers roll och ansvar i samhället.

Hans senaste böcker är *Globalisering och Organisation och Ansvar*. ■

<sup>1</sup> Fishkin, J.S. (2011), *När folket talar: Deliberativ demokrati & konsultationen av allmänheten*. Göteborg: Daidalos.

<sup>2</sup> Ibid, sidan 34.

<sup>3</sup> Ibid, sidan 55.

<sup>4</sup> Ibid, sidan 200.

Frågan om svenska storföretag kan förväntas att frivilligt iscensätta demokratiska dialoger eller om det måste stiftas nya regelverk (exempelvis en förändring av aktiebolagslagen) lämnar jag därhän (för ett radikalt förslag, se mitt bidrag i Hans Hasselblads och Mikael Holmqvists antologi *Företagsekonomi och Samhället*, Studentlitteratur, 2013). Hur som helst tror jag att svenska storföretags nuvarande vilja och sätt att utöva ansvar på inte kommer att accepteras i längden. De eskalerande globala miljöproblemen – klimatförändringen, havererande ekosystem, miljöflyktingar, krig om knappa naturresurser som metaller, dricksvatten, bördig jord, de sista dropparna olja – och de sociala umbäranden som miljöförstöringen spår på kommer att ge upphov till en strukturomvandling som radikalt förändrar förutsättningarna för att göra globala affärer.

De stora svenska företag som inte klarar av att göra affärer på ett mer ansvarsfullt sätt än i dag riskerar helt enkelt att sopas bort från marknaden. ■

Ansvar kräver att många  
linjer hålls öppna. ■



## Redaktion



**Nils Brunsson** är professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han är en av grundarna av Score, ett centrum för forskning om organisation och offentlig sektor. Nils Brunsson har bl.a. forskat om beslutsfattande, administrativa reformer, standardisering och meta-organisationer. För närvarande leder han ett forskningsprogram om hur marknader organiseras. Nu senast har han varit medförfattare till boken *Beslut* som gavs ut i april i år.



**Kristina Genell** är lektor i företagsekonomi vid Högskolan Kristianstad där hon är programansvarig för ekonomiprogrammet och arbetar med kurser inom organisationsområdet samt uppsatshandledning. Kristinas forskning är inriktad på organisationer och offentlig sektor. Hon har också tio års erfarenhet som förläggare av företagsekonomisk litteratur.



**Ola Håkansson** är sedan närmare tjugo år förläggare för akademisk litteratur inom företagsekonomi och inom metodområdet. Han arbetar på Studentlitteratur, som är Sveriges största förlag för akademisk litteratur. Han har själv aldrig skrivit någon bok, men funderar på att skriva sin självbiografi med titeln *Ett liv i den akademiska världens periferi*.



**Tommy Jensen**, professor i företagsekonomi, arbetar vid Stockholms universitet, Stockholm Business School. Tommy undervisar ekonomer i etik och hållbar utveckling. Hans forskning riktar sig mot de dilemman som uppstår då det privata möter det offentliga samt organisationers roll och ansvar i samhället. Hans senaste böcker är *Globalisering* och *Organisation och Ansvar*.

## Redaktionsrådet

**Mats Alvesson** är professor i företagsekonomi vid Lunds universitet och även knuten till University of Queensland, Brisbane och Cass Business School, London. Hans forskningsområden inkluderar organisationskultur, kunskapsarbete, identitet, chefsarbete, "ledarskap" och kvalitativ metod. Han utnämndes 2010 till Wallenberg Scholar med ett större personligt forskningsanslag. Hans senaste böcker är *Chefsliv – det ska fan vara chef* (med Stefan Sveningsson), *Personalchefers arbete och identitet*, *Strategi och strul* (med Susanne Lundholm), *Kommunikation, makt och organisation* samt *Organisation och ledning – ett något skeptiskt perspektiv*.

**Björn Axelsson** är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Han förknippas dels med den s.k. IMP-Gruppens forskning om industriell marknadsföring och inköp, dels med inköpsforskning i en vidare mening. IMP-gruppens arbeten inriktas på analyser av företagsrelationer och industriella nätverk. Under några år innehade han Sveriges första professur i inköp. Han leder idag ett forskningsprogram om effektivt säljarbete. Boken, *Det mogna tjänstesamhällets förnyelse*, i vilken Björn är en av tre redaktörer är Björns senaste skrift.

**Bino Catusús** är professor vid Stockholms Universitet, närmare bestämt professor i företagsekonomi, särskilt redovisning och revision. Hans forskning har på senare år varit inriktad på studier av de praktiker som rör bolagsstyrningen (exempelvis ägaraktivism, revision och revisorer, styrelser och bolagsstämmor). Han har tidigare forskat en hel del kring styrningsfrågor, både gällande offentlig och privat sektor. Hans senaste bok (skriven tillsammans med kol-

legor från Handelshögskolan i Stockholm och Manchester Business School) heter *Revisionens roll i bolagsstyrningen*.

**Barbara Czarniawska** innehar Torsten och Ragnar Söderbergs professor i allmän företagsekonomi vid GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, där hon har ansvar för forskningsprogrammet Managing Overflow. Czarniawska har studerat komplexa organisationer i flera länder och skrivit om det på polska, engelska, svenska och italienska. Hennes senaste böcker på svenska är *Den tysta fabriken. Om tillverkning av nyheter på TT* och *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*.

**Per Forsberg** är docent och anställd som universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll i olika typer av organisationer och deras koppling till samhället. Hans pågående forskning i redovisningshistoria omfattar bruksföretag/samhällen, byorganisering, föregångare till aktiebolag och kloster.

**Bengt Jacobsson** är professor i företagsekonomi vid Södertörns högskola och har forskat om reformer, styrning, och förändring i offentliga organisationer. Han har lång erfarenhet av ämnesöverskridande samarbete, både från utbildning och forskning. Han ledde nyligen ett forskningsprogram om Regeringen och samhällets organisering. Hans senaste bok heter *Kulturpolitik* och handlar om den svenska kulturpolitikens framväxt och styrning.

**Karin Jonnergård** är professor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet och Lund universitet.

Hon är en av grundarna av det svenska nätverket för professionsforskning och Gruppen för bolagsstyrningsforskning vid Linnéuniversitetet. Karin Jonnergård har bland annat forskat om utveckling av bolagsstyrningssystem och om dess aktörer. Hon har också gjort jämförande studier om styrning av revisorer och andra professioner som läkare, lärare och socionomer. Hennes senaste bok heter *Bolagsstyrning – lokala traditioner under global press*.

**Lars Strannegård** är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och innehavare av Bo Rydin och SCAs professor i ledarskap. Han har bland annat forskat om media och företagande, organisering inom konst- och kulturfältet samt miljöfrågor i företag. För närvarande driver han forskningscentret ABC-Arts, Business and Culture vid Handelshögskolan i Stockholm.

**Magnus Söderlund** är professor i företagsekonomi, särskilt marknadsföring och chef för Center for Consumer Marketing vid Handelshögskolan i Stockholm. Hans forskning handlar om konsumentbeteende, till exempel i termer av kundnöjdhet, kundlojalitet och kundens emotioner. Söderlunds senaste bok heter *Kundmötet*.

**Alexandra Waluszewski** är professor i företagsekonomi och forskningsledare vid Uppsala Universitets Centrum för Teknik- och Vetenskapsstudier, (Uppsala STS). Alexandra Waluszewski har forskat om industriella företagsnätverk, teknisk- och industriell utveckling, om innovation och om forsknings- och innovationspolicy. Hennes senaste bok, som publiceras i vår, heter *Bakom marknadsfasaden*. ■

## **Vi väntar på ditt bidrag!**

Företagsekonomens perspektiv och kunskaper behövs i samhällsdebatten. Företagsekonomiska kunskaper är centrala för att förstå många viktiga samhällsproblem.

I Organisation & samhälle har du som är företagsekonom chans att använda dina specialkunskaper för att skriva om centrala samhällsfrågor inför en bred publik.

Att skriva i O&S är ett sätt att fullgöra akademins s.k. tredje uppgift.

Fundera på vad du kan tillföra samhällsdebatten!

Du behöver inte komma med ett helt manus med en gång.

Till en början kan det räcka med en idé om vad du vill skriva om som vi kan diskutera innan du på allvar sätter fingrarna på tangenterna.

Hör av dig med din idé till någon av redaktörerna eller till någon i redaktionsrådet.